


# Consultoría para el diseño de los instrumentos de cofinanciación de proyectos y asistencia técnica, y de estructuración e implementación de proyectos productivos para el nuevo Proyecto de Generación de Ingresos y Desarrollo de Capacidades Productivas

## Diseño de instrumentos para la estructuración e implementación de proyectos productivos rurales

**Juan Mauricio Ramírez**
**Edna Rodríguez**

**Bogotá, Septiembre 17 de 2014**

## Contenido

1 Introducción 3

2 Diseño de la estructura de Gobernanza del Programa 3

2.1 La estructura del programa 4

2.2 La estructura transicional 2015 sugerida 5

2.3 La estructura a partir de 2016 para la gobernanza, integrando los territorios al modelo de decisión7

3 El Macroproceso del programa 9

3.1 Ruta poblacional 11

3.2 La ruta de acceso integral 13

4 Especificidad de cada ruta de intervención 15

4.1 Ruta básica 16

4.2 Ruta intermedia 17

4.3 Ruta de la competitividad 20

5 Elementos fundamentales a adoptar para la contratación de operadores 22

# 1 Introducción

El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, MADR, ha solicitado a Fedesarrollo un proceso de consultoría que permita diseñar los instrumentos de cofinanciación de proyectos y asistencia técnica, y de estructuración e implementación de proyectos productivos para el nuevo Proyecto de Generación de Ingresos y Desarrollo de Capacidades Productivas.

Este documento presenta el diseño del modelo de gestión de los proyectos productivos objeto de la entrega del producto No. 3.

El documento está estructurado de la siguiente manera:

En la Sección 2, luego de esta introducción, se fundamenta la necesidad de dotar al Programa de una estructura de Gobernanza que asegure el alineamiento estratégico y la transversalidad necesaria que garanticen la generación de valor y el logro de los objetivos últimos. En este contexto se plantea un esquema de los principales componentes que debería tener dicha estructura de Gobierno desde lo estratégico hasta lo operativo.

En la Sección 3 se presenta el diseño del Macroproceso del programa, partiendo de todos sus componentes y describiendo de manera general las características y procesos asociados.

En la sección 4 se presenta el diseño de la ruta integral para la generación de ingresos, la cual describe de forma detallada los pasos que se han definido para llegar, de forma escalonada, a un modelo que permite a los productores logros incrementales en la búsqueda de la competitividad.

En la sección 5 se presentan los elementos a tener en cuenta para la contratación de los operadores, los cuales deberán proveer los servicios planteados en este documento, con la calidad y transversalidad requerida para el logro de proyectos productivos de impacto y sostenibles.

# 2 Diseño de la estructura de Gobernanza del Programa

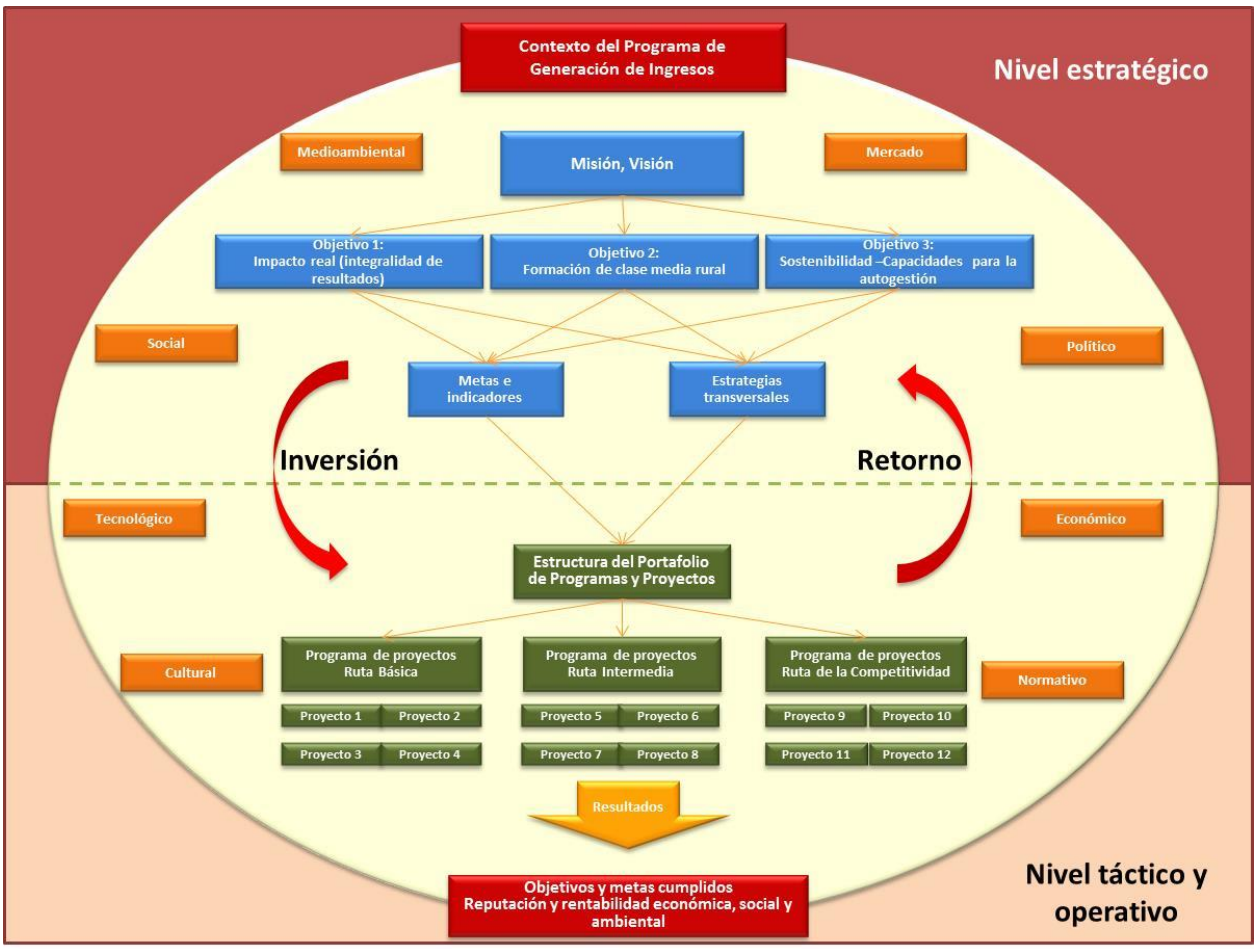
Siguiendo con los conceptos abordados en el documento de diagnóstico, se ha diseñado una estructura que facilite los procesos de Gobernanza sobre el programa de Generación de Ingresos del MADR.

Esta estructura es sugerida y su implementación dependerá de las capacidades del MADR para transformar el modelo actual de intervención en el cual los programas abordan productores desde diferentes perspectivas pero sin integralidad.

## 2.1 La estructura del programa

El diseño de la estructura para la Gobernanza permitirá el abordaje integral del Portafolio de Programas y Proyectos que se aprueben en la ejecución de cada ruta de intervención, tal como se presentará en la Sección 4 de este documento. Este modelo responde a unos objetivos estratégicos y metas alineados a la Visión y Misión del MADR, lo cual puede representarse en el **Gráfico 1**.

**Gráfico 1: Representación del contexto del Programa de Generación de Ingresos del MADR**



Este programa, las definiciones operacionales, así como los indicadores y metas se presentarán en el documento integrado. En este esquema se definen metas a nivel estratégico, de corto y mediano plazo focalizadas en generar impacto en el largo plazo, y éstas a su vez se desagregan en los niveles del Portafolio, a nivel de Programas y Proyectos[1], conforme el programa de generación de ingresos entre en operación en los territorios.

## 2.2 La estructura transicional 2015 sugerida

Con el fin de lograr la administración y la gobernanza de este modelo, para 2015 se plantea una estructura transicional que dé la capacidad al MADR de mantener el alineamiento, la visión estratégica, el control de los servicios, y el manejo de las rutas escalonadas. Este modelo se presenta en el **Gráfico 2**.

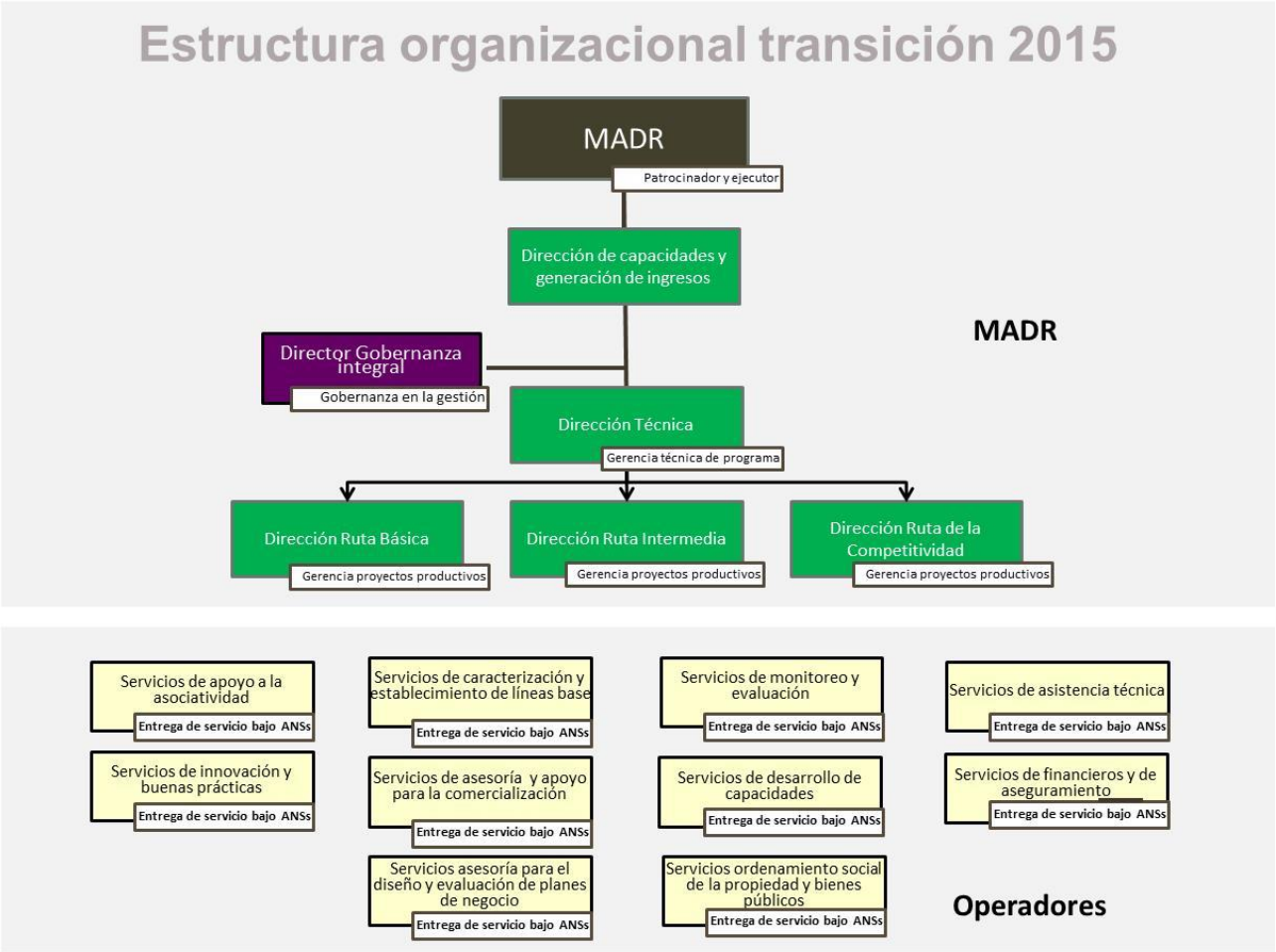
En esta estructura, los beneficios asociados se representan por:

[1] De acuerdo con el Project Management Institute, las definiciones de Portafolio, Programa y Proyecto son:

- Proyecto
  - Es un esfuerzo temporal y finito de tareas relacionadas llevadas a cabo para crear un único producto, servicio o resultado
  - Características
    - Limitado en el tiempo (tiene principio y fin definidos)
    - Es único e irrepetible
    - Tiene un propósito único
    - Tiene una elaboración progresiva
- Programa
  - Grupo de proyectos relacionados coordinados simultáneamente
  - Puede incluir operaciones
  - Genera beneficios específicos
- Portafolio
  - Representa la inversión total en proyectos y programas en una organización
  - Deben estar alineados a las metas estratégicas organizacionales

a. La Dirección de Capacidades y Generación de Ingresos mantiene el enlace entre el programa y los actores que direccionan las estrategias y prioridades en el contexto de la política establecida. Así mismo, enlaza la información resultado de la ejecución con los niveles superiores y de esta manera, las decisiones pueden ser tomadas en un modelo de sinergia integrada.

**Gráfico 2: Estructura transicional sugerida al MADR para una Gobernanza integral 2015 (Perspectivas estratégicas, técnicas y operacionales)**




b. La Dirección Técnica está encargada de mantener las tres rutas establecidas con los lineamientos técnicos, la focalización territorial, así como los servicios de los operadores que se requieren en cada contexto

c. La Dirección de Gobernanza está encargada del proceso metodológico, el cumplimiento de los procesos, la transformación de los datos en información estratégica, el monitoreo y la evaluación integral, siendo el enlace entre los temas de la Dirección Técnica hacia la Dirección del Programa

d. Los servicios serán generados en forma matricial por los operadores, y los parámetros de calidad de dichos servicios estarán establecidos en los convenios o contratos firmados con cada operador. De esta forma, los servicios se tomarán conforme los proyectos que se generen los requieran, y el operador debe asegurar el cumplimiento bajo Acuerdos de Niveles de Servicio (ANS) que se definirán para cada ruta.

## 2.3 La estructura a partir de 2016 para la gobernanza, integrando los territorios al modelo de decisión

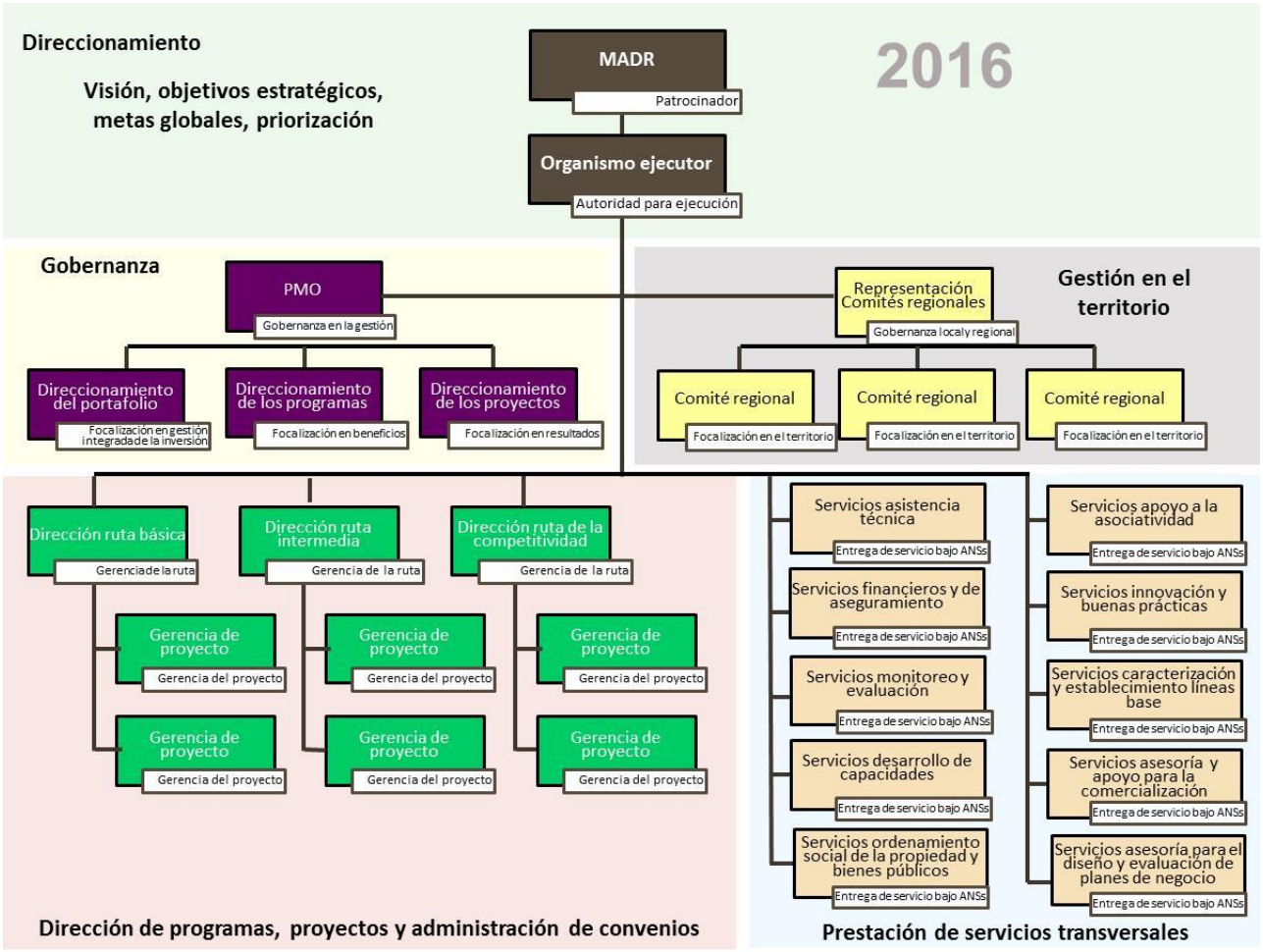
A partir del 2016, se sugiere que el modelo sea transformado en su versión final, de tal forma que la estructura refleje la capacidad que debe éste tener para abordar el contexto de los territorios. Así, este modelo se presenta en el **Gráfico 3**.

En esta estructura sugerida como definitiva para el 2016, los beneficios se dan de forma más cohesionada, apuntando a la existencia de una Unidad Ejecutora delegada por el MADR y con representatividad Institucional, la cual se focaliza en la gestión del modelo en sus características globales. En detalle, cada nivel en la estructura tendría las siguientes funciones:

a. La Unidad Ejecutora tendrá a su cargo la completitud del programa. Así, la Dirección de Capacidades y Generación de Ingresos estará incorporada a su función y deberá mantener el enlace entre el programa y los actores que direccionan las estrategias y prioridades en el contexto de la política establecida dentro del MADR, enlazando la información resultado de la ejecución con los niveles superiores y de esta manera, las decisiones pueden ser tomadas en un modelo de sinergia integrada.

b. La PMO (Project Manager Office) sería la encargada del alineamiento del trabajo en programas y proyectos con la visión y las estrategias de corto, mediano y largo plazo. Así, asegura un modelo de Gobernanza apropiado para la gestión integral del portafolio y las funciones organizacionales, focalizadas en la obtención de los beneficios planteados.

**Gráfico 3: Estructura definitiva sugerida al MADR para una Gobernanza integral 2016 (Perspectivas estratégicas, técnicas y operacionales)**




La función de la PMO es alinear los intereses de todos los actores involucrados, ser capaz de integrar las intervenciones de todos los programas en campo, monitorear y generar conocimiento, entre otros. Esta PMO debería estar directamente ligada a los niveles de toma de decisión, debido a que centraliza la información y cuenta con las capacidades para analizar, evaluar y promover mejoras, cambios o transformaciones basados en evidencia.

La PMO se podría estructurar de manera que permitiera el establecimiento de políticas de reporte y de direccionamiento para la gestión directa sobre los programas, así como sobre las áreas prestadoras de servicios especializados. Es así como se podría contemplar una estructura matricial en la cual la PMO es el ente integrador, centraliza los resultados, maneja la información, identifica los riesgos y mide el desempeño tanto a nivel organizacional como de procesos y buenas prácticas implementadas en cada uno de los niveles de gestión, a través de un enfoque colaborativo, distribución de roles basados en especialidades y estructuras de prestación de servicios a los proyectos.

c. Los Comités Regionales gestionan los componentes del programa en cada territorio focalizado, objeto de las intervenciones. La representatividad de todos los Comités Regionales hará parte de la estructura, permitiendo integrar cada visión o necesidad al modelo, de tal forma que tanto las direcciones de los programas como los servicios se identifiquen con las características y necesidades de cada territorio, y esto sea evidente en el nivel Central.

d. Las Direcciones de los Programas estarán focalizadas en las intervenciones realizadas por cada ruta diseñada en el modelo de intervención. Direccionarán operadores, obtendrán los servicios y asegurarán el cumplimiento de los resultados.

e. Los servicios serán generados en forma matricial por los operadores, y los parámetros de calidad de dichos servicios estarán establecidos en los convenios o contratos firmados con cada operador. De esta forma, los servicios se tomarán conforme los proyectos que se generen los requieran, y el operador debe asegurar el cumplimiento bajo Acuerdos de Niveles de Servicio que se definirán para cada ruta.

# 3 El Macroproceso del programa

Se ha diseñado el modelo del macroproceso que incluye los procesos específicos y requeridos para el logro de los resultados esperados. Este modelo se presenta en la **Gráfico 4**.

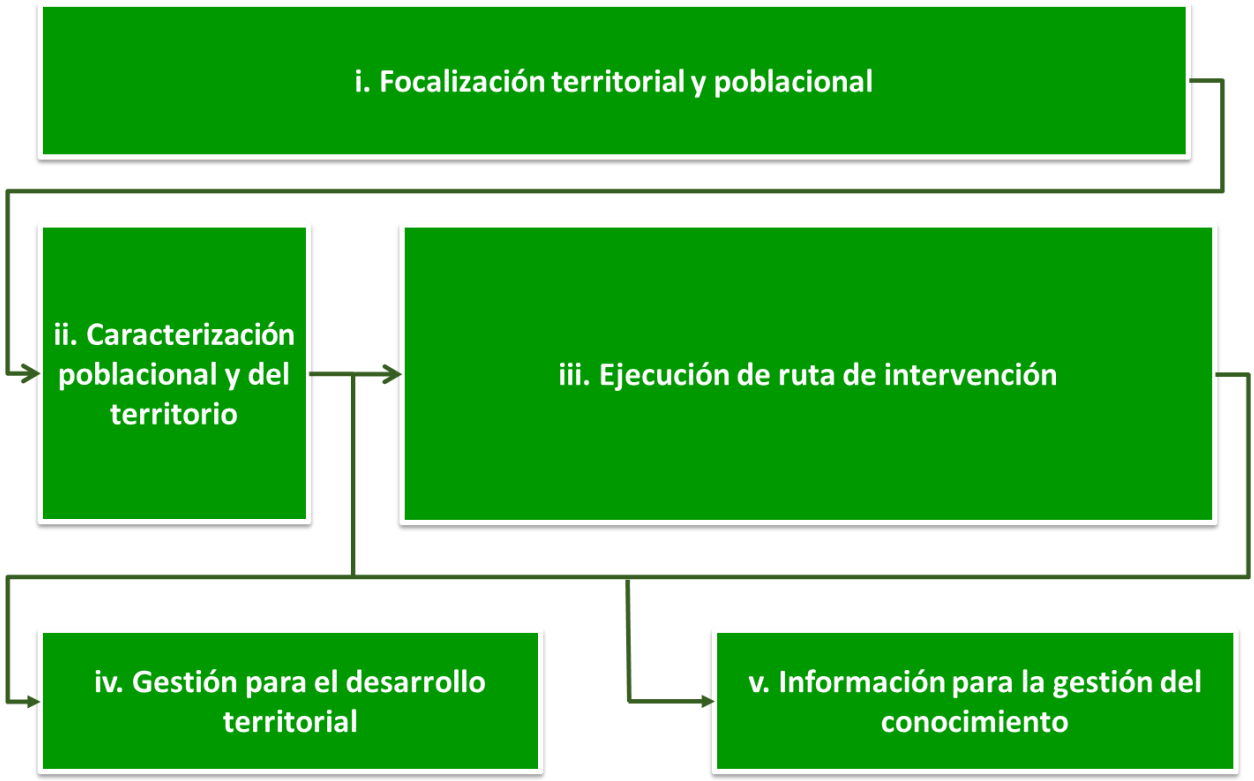
Las definiciones del macroprocesos se detallan a continuación.

i. Focalización territorial y poblacional

El proceso de focalización territorial y poblacional determinará finalmente los municipios priorizados por el programa, así como la definición y establecimiento

de la población objetivo. Ver capítulo del documento donde se detalla este proceso y sus características.

**Gráfico 4: Diseño del macroproceso del Programa de Generación de Ingresos y desarrollo de Capacidades**




ii. Caracterización poblacional y del territorio

El proceso de caracterización poblacional y del territorio, permitirá establecer las líneas de base, las rutas de intervención y el mapa de activos del territorio (mercado y oferta /demanda de actores institucionales). A partir de este insumo, el proceso siguiente tendrá la información requerida para dar la asesoría necesaria y orientar los diseños de los proyectos productivos, según los principios del mercado y las características del territorio respecto a bienes públicos y oferta y demanda institucional. Ver capítulo del documento donde se detalla este proceso y sus características.

iii. Ejecución de la ruta de intervención

La ruta de intervención integral permitirá a la población beneficiada, ya sea en intervenciones sobre hogares o sobre asociaciones, obtener un paquete de servicios que permita generar negocios rentables y sostenibles. En este documento se presenta el detalle de la ruta diseñada.

iv. Gestión para el desarrollo territorial

Este proceso será fundamental para el éxito y la integración de las intervenciones en el modelo de gestión territorial. Las alertas dadas aquí presuponen que producirán efectos en el territorio para proveer bienes públicos o servicios que retroalimenten los planes de desarrollo rural con enfoque territorial, y los factores de éxito determinados por los proyectos productivos logren superar deficiencias de su entorno.

v. Información para la gestión del conocimiento

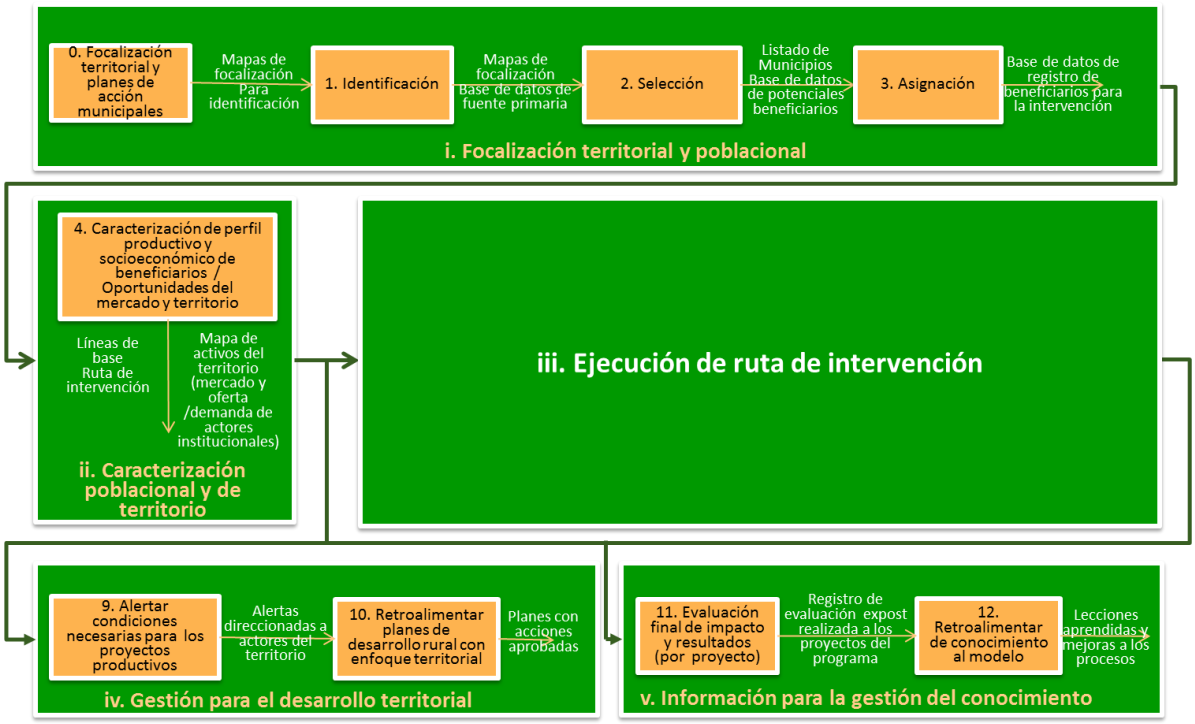
En la definición actual provista por el diseño del programa, se sugiere que los macroprocesos i, ii y iii sean contratados por el MADR a través de procesos competitivos y diferenciales, de tal forma que se lleven a cabo por operadores diferentes, dadas las diferencias de funciones y experiencias específicas requeridas.

En el **Gráfico 5** se presenta el detalle al interior de cada proceso componente del modelo general.

## 3.1 Ruta poblacional

La ruta poblacional diseñada permitirá a la población acceder a los beneficios del modelo de intervención tanto por procesos de barrido como a través de convocatorias. La población focalizada será por lo tanto objeto de evaluación de capacidades y de procesos de formación cuando así lo requiera, y a través de estos primeros pasos se determinarán sus características y tipo de ruta que será direccionada.

**Gráfico 5: Diseño al interior de los componentes del macroproceso del Programa de Generación de Ingresos y desarrollo de Capacidades**




Se espera que un porcentaje importante de la población acceda al programa desde la ruta básica con intervenciones focalizadas en desarrollar capacidades en hogares (familias) de tal forma que éstas, desde las etapas más incipientes, logren adoptar buenas prácticas y obtengan servicios que les permitan emprender proyectos productivos con acompañamiento y cofinanciación.

Otro porcentaje de la población objetivo será identificada con proyectos de vocación asociativa, y el programa, mediante sus instrumentos, también será un filtro para aquellos que por sus características no tendrán la capacidad de emprender proyectos productivos.

Las características de las convocatorias se mantienen para las asociaciones, como un foco de crecimiento en la ruta de intervención.

**Gráfico 6: Progresión de la ruta poblacional dentro del programa y sus macroprocesos**

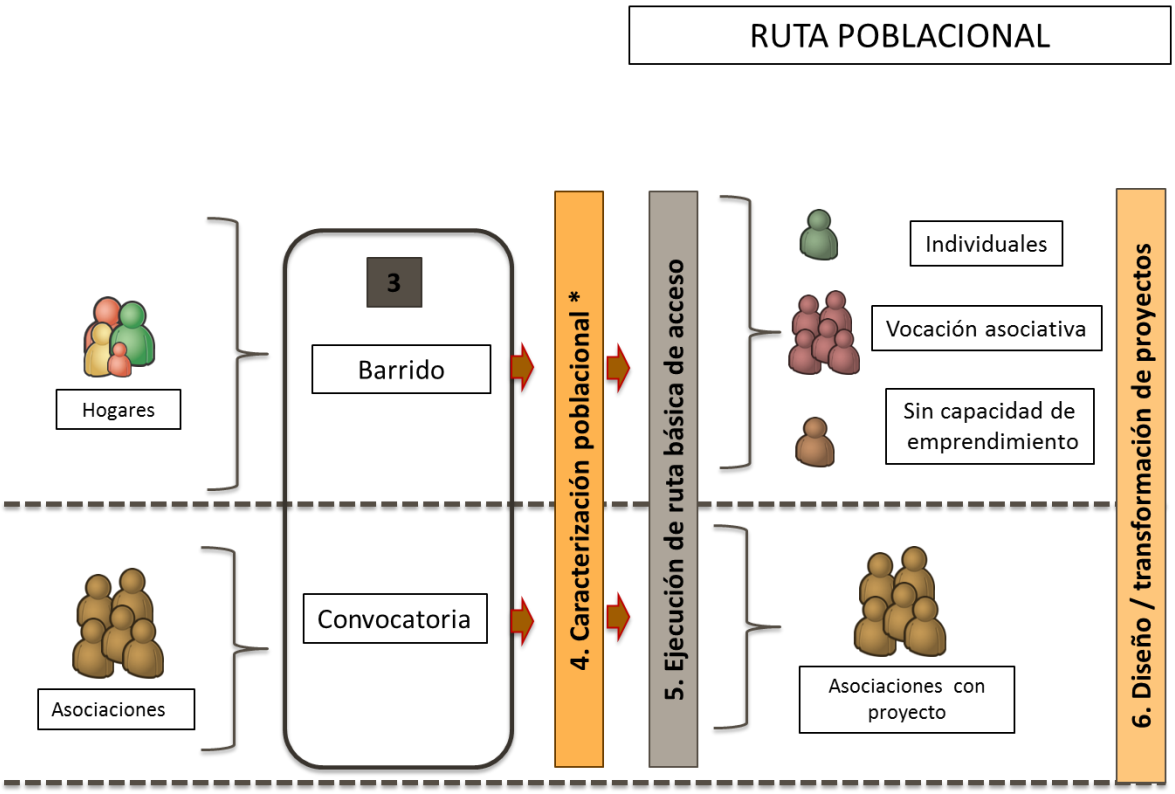



Figura 6: Progresión de la ruta poblacional dentro del programa y sus macroprocesos

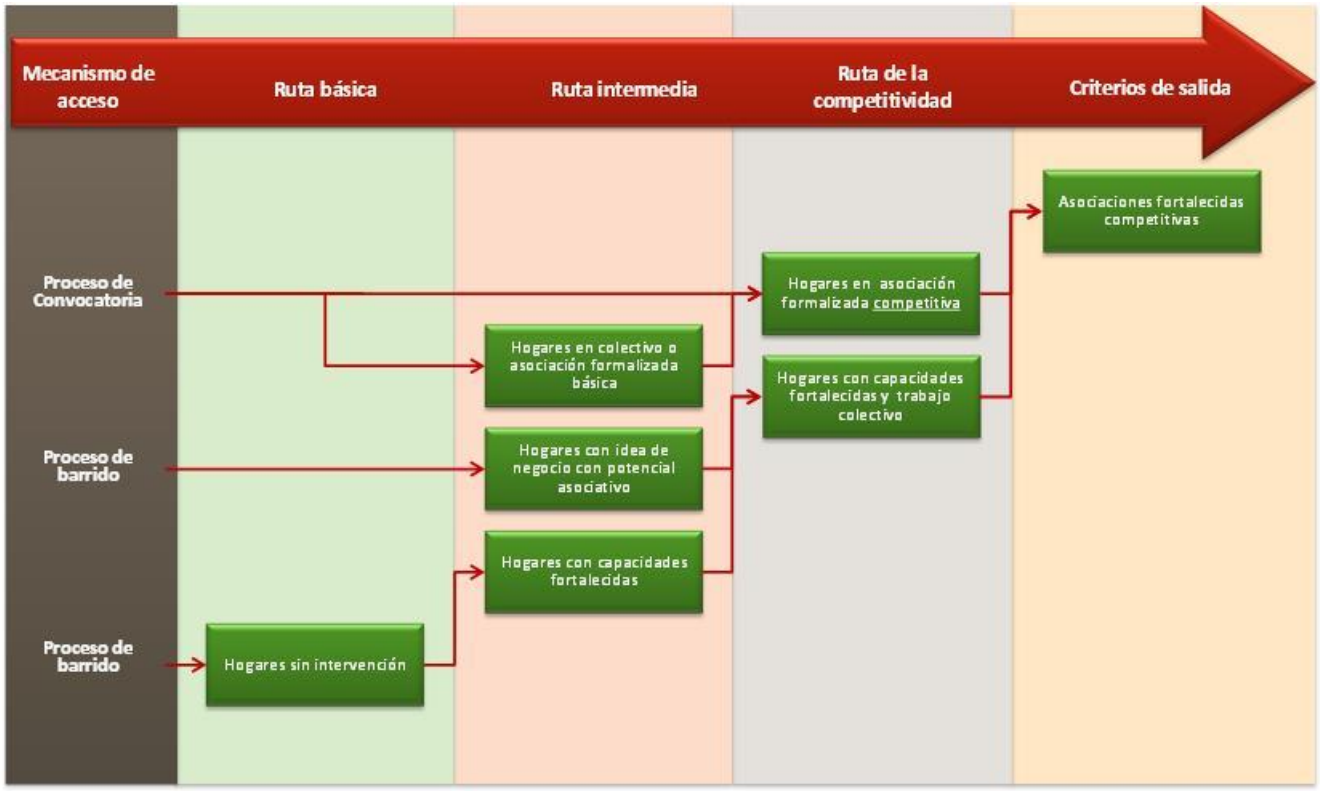
## 3.2 La ruta de acceso integral

El programa de generación de ingresos y desarrollo de capacidades, está diseñado para que la población, en forma escalonada, pueda ir creciendo en capacidades, conocimientos y habilidades en un modelo que le permite avanzar con beneficios integrales.

En esta propuesta de diseño, los mecanismos de acceso determinan la manera como la población llega al programa, siendo parte esta pre-selección del componente i. Focalización territorial y poblacional.

Así, las tres rutas integrales están enlazadas por los criterios de entrada y salida pre-establecidos en los instrumentos de evaluación. La definición de cada ruta es como se describe a continuación (**Gráfico 7**):

**Gráfico 7: Diseño de la ruta de acceso integral**




- Ruta básica

  Es la ruta inicial de acceso hogares sin intervención. Las características de estos hogares determinan una activación de servicios principalmente focalizados en desarrollar capacidades para el emprendimiento. En esta ruta se favorecen iniciativas de desarrollar microproyectos que generen experiencias y aprendizaje, básicos para pasar al siguiente nivel.

- Ruta intermedia

  En esta ruta llegan hogares que superaron con éxito la ruta básica, así como hogares que a partir de un proceso de barrido cuentan ya con proyectos que son evaluados mediante los instrumentos del programa y permiten identificar oportunidades de asociatividad a partir de la intervención. A esta ruta también ingresarán asociaciones incipientes, con bajos niveles de evolución en los conceptos de asociatividad o modelos organizacionales, y por lo tanto en este nivel se desarrollarán proyectos productivos con planes de negocio que determinen como criterio de salida asociaciones fortalecidas o proyectos funcionando en colectivos rentables.

- Ruta de la competitividad

  A esta ruta acceden asociaciones o colectivos cuyos criterios de evaluación a la entrada determinan que su potencial está enfocado a la competitividad. Son asociaciones o colectivos maduros, que han llegado por cumplir los criterios de salida de la ruta intermedia, o acceden mediante convocatoria, cumpliendo los requisitos exigidos en éstas. La salida de la ruta de la competitividad serán asociaciones con niveles de ingresos, productividad, tecnología, capital social, entre otros, que les permita continuar auto-gestionándose.

En el capítulo siguiente se detallan las características de cada una de las rutas diseñadas.

# 4 Especificidad de cada ruta de intervención

Cada ruta diseñada incluye:

- La definición del proceso de acceso.
- El proceso de aplicación para la cofinanciación.
- El proceso de implementación y evaluación de la intervención específica.
- La salida del proceso con la documentación respectiva para la trazabilidad.

Así, dependiendo de las características de cada una de las tres rutas, se determinarán los tipos de servicios a recibir y las características de aplicación y filtrado a tener en cuenta.

## 4.1 Ruta básica

A esta ruta acceden hogares sin intervención y se fundamenta su diseño en el programa de “Desarrollo de Capacidades” del MADR.

En esta ruta los hogares, provenientes del proceso de barrido, llegarán para documentar una idea de negocio que sea calificada como viable, según la información del mercado, el mapa de activos y oferta / demanda institucional (**Gráfico 8**).

De esta manera, se llevará a cabo un “microproyecto” que le permita al hogar vivir una experiencia de emprendimiento asistido por servicios básicos bajo las reglas del instrumento de cofinanciación.

El mecanismo de filtrado consiste en dos momentos:

a. Para aquellos hogares que no cuentan con una idea de negocio, o no cuentan con capacidades para el emprendimiento, el programa proveerá servicios de desarrollo de capacidades para generar o emprender una idea de negocio

b. Si las capacidades fueron obtenidas o el hogar propone una idea que cumple características básicas de estructura, el servicio de desarrollo de capacidades asiste en la documentación y evaluación de la idea de negocio.

c. En caso que la evaluación de viabilidad no sea exitosa, se retroalimenta al hogar. De lo contrario, el hogar aplica al instrumento de cofinanciación[2].

d. El instrumento con las reglas asociadas, entrega los requisitos que el hogar deberá cumplir para gestionar los recursos otorgados.

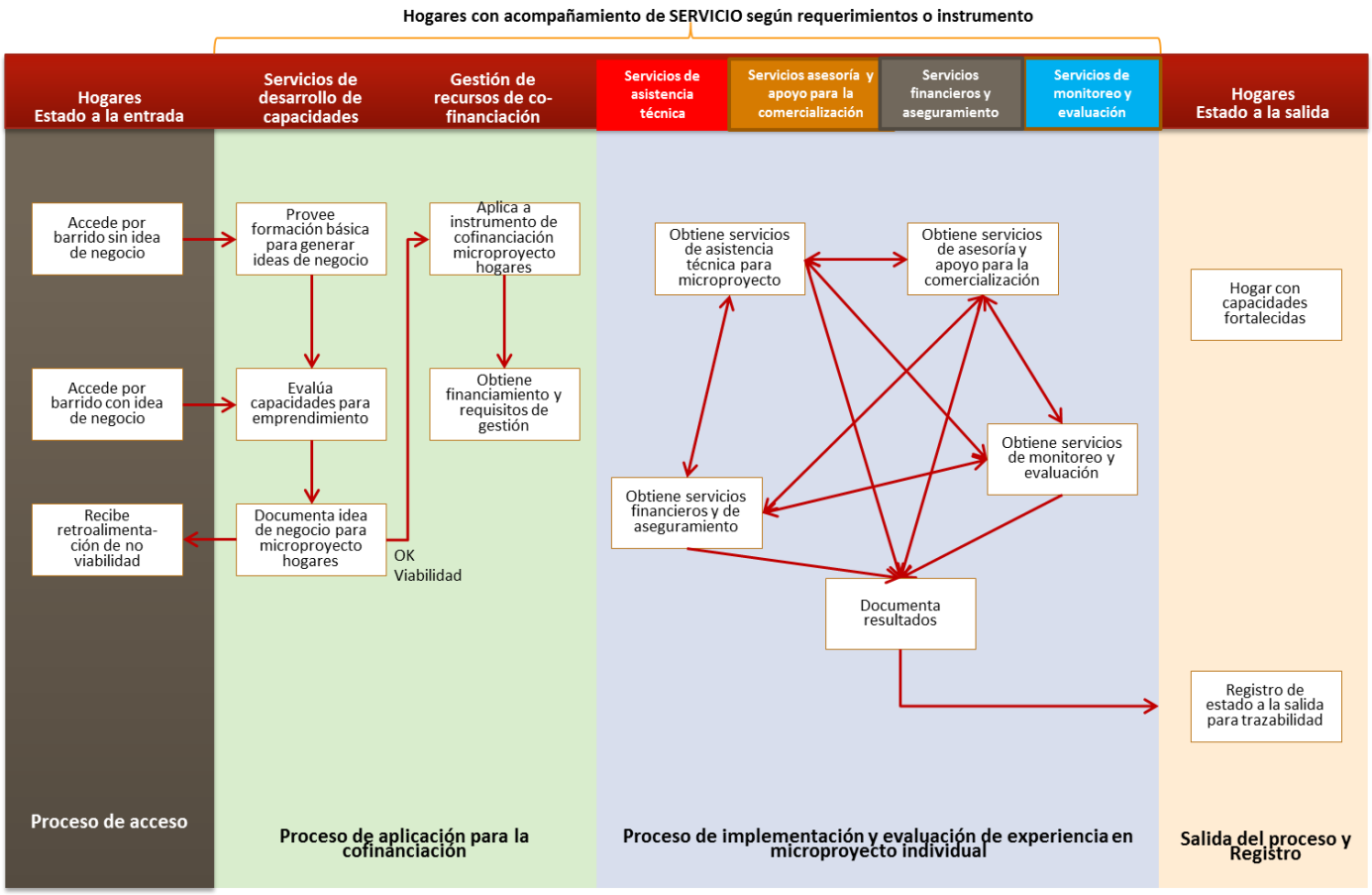
e. Una vez se cuenta con los recursos, se activan servicios básicos para:

    - Proveer asistencia técnica
    - Proveer servicios de apoyo para la comercialización
    - Proveer servicios financieros y de aseguramiento
    - Proveer servicios de monitoreo y evaluación

[2] Ver capítulo de Instrumentos de Cofinanciación

f. El hogar, al cumplir el plan definido en la idea de negocio, finaliza el proceso de intervención y documenta las capacidades fortalecidas con el registro de estado verificable para la trazabilidad.

**Gráfico 8: Diseño de la Ruta Básica**



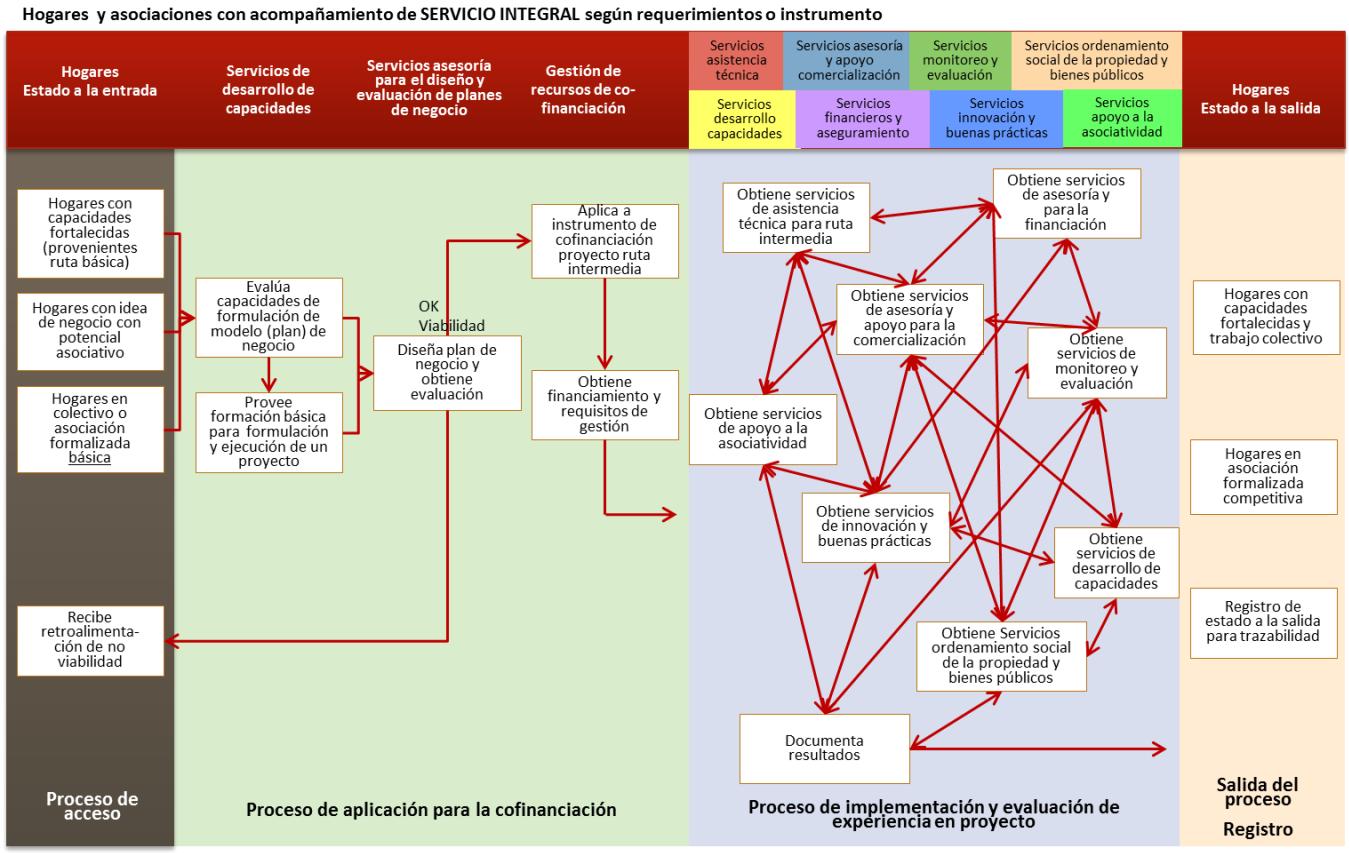

## 4.2 Ruta intermedia

A esta ruta acceden hogares provenientes de la ruta básica, con capacidades fortalecidas.

Así mismo, pueden llegar hogares con proyectos con potencial de trabajo asociativo o colectivo, así como asociaciones formalizadas en etapas incipientes no competitivas. Esta ruta fundamenta su diseño en el programa de “Oportunidades rurales” del MADR.

Esta ruta proveerá todos los servicios del programa, de acuerdo con la escala y requerimientos de cada proyecto que sea formulado en el marco de la intervención (**Gráfico 9**).

**Gráfico 9: Diseño de la Ruta Intermedia**




El mecanismo de filtrado consiste en dos momentos:

a. Para este nivel de acceso, a los hogares o asociaciones que inician esta ruta, se le aplica una evaluación la cual determinará las capacidades para formular un plan de negocio.

b. Al activarse el servicio de desarrollo de capacidades, se iniciará el proceso de formación intermedio en el cual están diseñados los contenidos de cada tipo de

formación requerida para lograr asumir un plan de negocio y llevarlo a una ejecución efectiva.

c. Una vez se cuente con la capacidad, se activa el servicio de asesoría para el diseño y evaluación de planes de negocio, el cual permitirá una participación y apropiación del modelo. Este plan será validado respecto a su viabilidad por el operador.

d. En caso que la evaluación de viabilidad no sea exitosa, se retroalimenta al objeto de la intervención (hogar-colectivo o asociación). De lo contrario, el hogar aplica al instrumento de cofinanciación[3].

e. El instrumento con las reglas asociadas, entrega los requisitos que el hogar o la asociación o colectivo básico deberá cumplir para gestionar los recursos otorgados.

f. Una vez se cuenta con los recursos, se activan servicios intermedios para:

- Proveer asistencia técnica
- Proveer servicios de desarrollo de capacidades
- Proveer servicios de apoyo para la comercialización
- Proveer servicios financieros y de aseguramiento
- Proveer servicios de innovación y buenas prácticas
- Proveer servicios de ordenamiento social de la propiedad y bienes públicos
- Proveer servicios de monitoreo y evaluación
- Proveer servicios de apoyo a la asociatividad

g. A partir de la entrega de estos servicios y de los recursos de cofinanciación, el emprendedor habrá obtenido capacidades fortalecidas para trabajo asociativo o colectivo, o estará bajo la figura de asociado en el momento de la salida de la ruta. Al cumplirse con el plan definido en el plan de negocio, finaliza el proceso de intervención y se documentan los resultados en el registro de estado verificable para la trazabilidad.

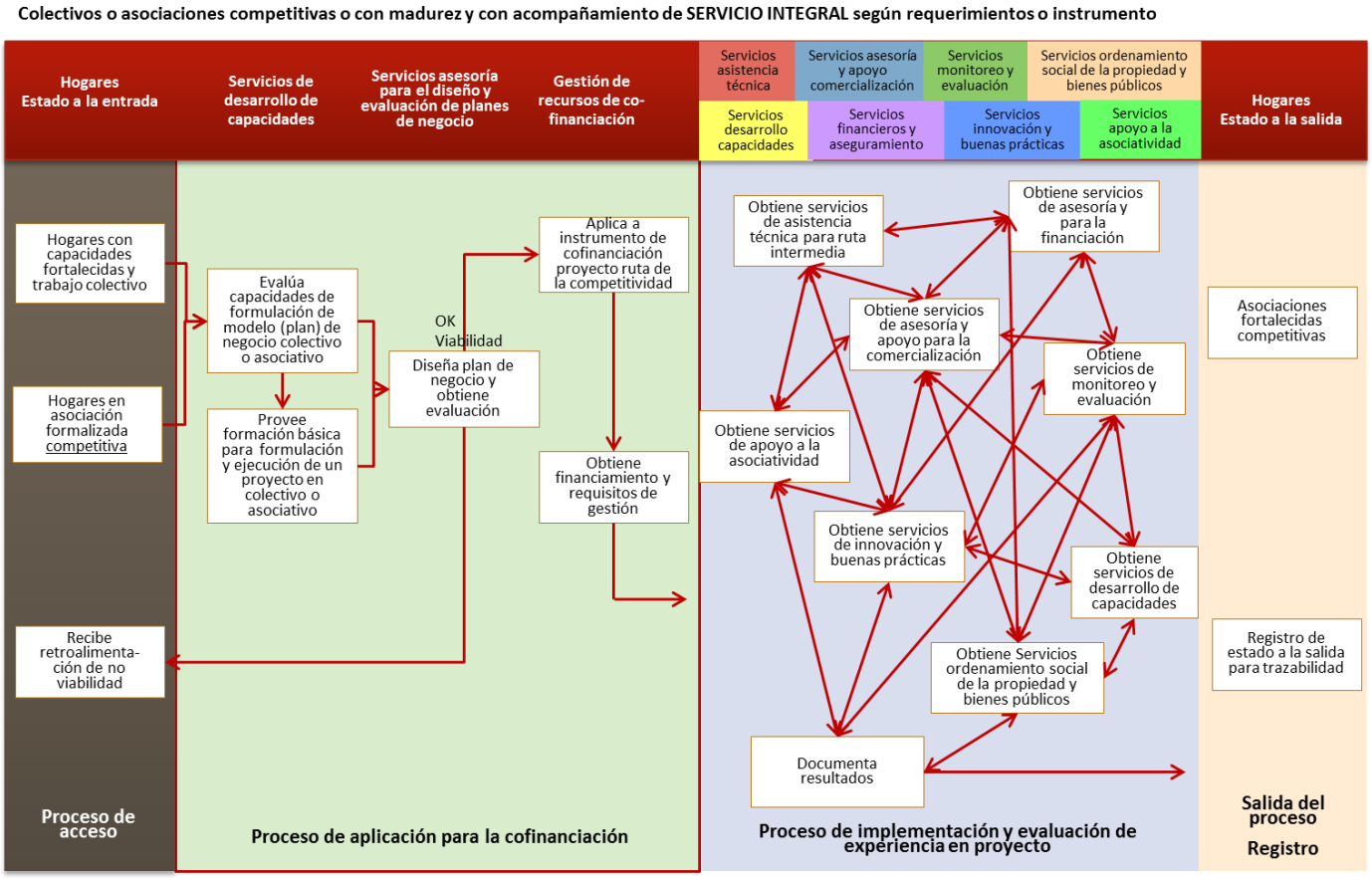
[3] Ver capítulo de Instrumentos de Cofinanciación

## 4.3 Ruta de la competitividad

A esta ruta acceden asociaciones o colectivos provenientes de la ruta intermedia, o provenientes de los procesos de convocatoria. Esta ruta fundamenta su diseño en el programa de "Alianzas Productivas" del MADR.

Esta ruta proveerá todos los servicios del programa, de acuerdo con la escala y requerimientos de cada proyecto que sea formulado en el marco de la intervención.

**Gráfico 10: Diseño de la Ruta de la Competitividad**




El mecanismo de filtrado consiste en dos momentos:

a. Para este nivel de acceso, a las asociaciones o colectivos que inician esta ruta, se le aplica una evaluación la cual determinará las capacidades para formular un plan de negocio.

b. Al activarse el servicio de desarrollo de capacidades, se iniciará el proceso de formación de más alto nivel (competitivo), el cual incluye temas de asociatividad y de desarrollo organizacional. Los contenidos están diseñados para lograr expandir capacidades en un proceso de fortalecimiento hacia modelos de producción de gran escala, con organizaciones fuertes y cuyos conocimientos y competencias son las características principales.

c. Una vez se cuente con la capacidad, se activa el servicio de asesoría para el diseño y evaluación de planes de negocio, el cual permitirá una participación y apropiación del modelo. Este plan será validado respecto a su viabilidad por el operador.

d. En caso que la evaluación de viabilidad no sea exitosa, se retroalimenta al objeto de la intervención (hogar-colectivo o asociación). De lo contrario, el hogar aplica al instrumento de cofinanciación4.

e. El instrumento con las reglas asociadas, entrega los requisitos que la asociación o colectivo deberá cumplir para gestionar los recursos otorgados.

f. Una vez se cuenta con los recursos, se activan servicios en los niveles superiores para:

    - Proveer asistencia técnica
    - Proveer servicios de desarrollo de capacidades
    - Proveer servicios de apoyo para la comercialización
    - Proveer servicios financieros y de aseguramiento
    - Proveer servicios de innovación y buenas prácticas
    - Proveer servicios de ordenamiento social de la propiedad y bienes públicos
    - Proveer servicios de monitoreo y evaluación
    - Proveer servicios de apoyo a la asociatividad

g. A partir de la entrega de estos servicios y de los recursos de cofinanciación, el emprendedor habrá obtenido capacidades fortalecidas para trabajo asociativo o colectivo, o estará bajo la figura de asociado en el momento de la salida de la ruta. Al cumplirse con el plan definido en el plan de negocio, finaliza el proceso de

[4] Ver capítulo de Instrumentos de Cofinanciación

intervención y se documentan los resultados en el registro de estado verificable para la trazabilidad.

# 5 Elementos fundamentales a adoptar para la contratación de operadores

Dadas las características del programa diseñado, será necesario que el MADR genere en el mercado un proceso competitivo que le permita contar con servicios de calidad y oportunidad acorde con las metas ambiciosas aquí definidas.

Es así como en el ejercicio del análisis, se han recopilado las buenas prácticas de los programas actuales que deberán llevarse a los términos de referencia a construir.

Así mismo, se han definido otra serie de recomendaciones que serán determinantes en los servicios que se prestarán a los beneficiarios objeto de la intervención.

Este análisis se presenta a continuación.

| Servicio | Buenas prácticas de programas actuales | Elementos totales del servicio |
|---|---|---|
| Servicios desarrollo capacidades | • Estrategia de formación de gerentes – Alianzas<br>• Escuela de Formación Empresarial de Oportunidades Rurales<br>• Redes de jóvenes y desarrollo de Plan de Vida<br>• Formación en enfoque de género | • Evaluación y desarrollo de capacidades según tipo de proyecto y tipología de productor/emprendedor<br>• Servicios de formación en ciclos incrementales con componentes integrales<br>• Desde este componente se evalúan las capacidades adquiridas: a) Conocimientos, b) Competencias blandas c) Aplicación en los procesos |

| | | |
|---|---|---|
| | | asociados a su proyecto<br>• Debe estar articulado con la oferta del territorio y aprovechar sinergias de las institucionalidad |
| Servicios asistencia técnica | • Desarrollo de talento local<br>• Pasantías y rutas de aprendizaje | • Asistencia técnica regular y continua en una ruta integral de crecimiento hacia la competitividad, enfocado a las características y necesidades del proyecto productivo |
| Servicios apoyo a la asociatividad | • Encuentros con agenda para compartir experiencias, buenas prácticas, creación de lazos de confianza, visión de gremios | • Formación y acompañamiento para fortalecimiento de capital social y relaciones basadas en confianza, reciprocidad y en función del proyecto productivo, promoviendo el enfoque en uso eficiente de recursos basados en instrumentos que faciliten la identificación de oportunidades de generar economías de escala<br>• Los proyectos en la ruta de la competitividad requieren asociaciones formales y maduras para acceder a los servicios integrales y a la cofinanciación |
| Servicios asesoría y apoyo comercialización | • Escuela Empresa de Comercialización, temas de mercadeo, tutorías de empresarios exitosos de 5 meses para retroalimentación y apoyo para la implementación de un plan<br>• Financiamiento de marcas, estrategias de mercadeo, desarrollo de Convenios para apoyo a rutas de exportación o | • Desarrollo de potencial del territorio con favorecimiento de procesos de marketing local y social<br>• Estructurados conforme oferta y demanda del territorio<br>• Basado en el mapa de activos, explora continuamente las condiciones dinámicas y nuevas oportunidades que favorecen |

| | | |
|---|---|---|
| | inclusión de productos en mercados con exigencias de normas o regulaciones<br>• Mapa de activos | nuevos productos o servicios<br>• Genera espacios de ruedas de negocio, genera los espacios efectivos para la obtención de acuerdos de comerciales de largo plazo |

| **Servicio** | **Buenas prácticas de programas actuales** | **Elementos totales del servicio** |
|---|---|---|
| Servicios financieros y aseguramiento | •Fondos rotatorios, seguros de vida, Fondos Complementarios de Garantías, Educación Financiera (En capacidades), Incentivo al ahorro | •Gestiona oferta de microseguros para cosechas y cambio climático<br>•Da asesoría en la búsqueda y obtención de otras fuentes de financiación requeridos en el plan de negocio<br>•Genera servicios de acompañamiento para inclusión financiera |
| Servicios de registro, monitoreo y evaluación | •Comité Vamos Bien y Contraloría Ciudadana, sistematización y evaluación para identificar buenas prácticas con historias de vida | •A partir de la base tecnológica provista (sistema de información y procesos asociados al modelo integral) asegura el registro oportuno de la información con datos de calidad y cumplimiento de la oportunidad requerida<br>•Desde la fuente primaria, gestiona para asegurar que los servicios en campo generan los datos para alimentar el modelo de gestión integral<br>•Genera informes de progreso y resultados acorde con los requerimientos de control y seguimiento establecidos |
| Servicios para innovación y buenas | •Enfoque de sostenibilidad social, económica y | •Se deberán promover procesos de innovación y buenas prácticas asociados a un entorno sostenible, en |

| | | |
|---|---|---|
| prácticas | ambiental | el cual la promoción del uso responsable y eficiente de los recursos naturales serán prioridad<br>•Los modelos de negocio de cada proyecto deberán contener el ciclo completo de cada producto incluyendo la disposición final de los residuos<br>•Los servicios para la innovación y adopción de buenas prácticas deben dejar registro para la trazabilidad respecto a la transferencia tecnológica, tipos de buenas practicas en procesos adoptados y ruta de gestión y logro de diversos estándares nacionales e internacionales requeridos para el logro de la competitividad tanto regional como nacional e internacional |
| Servicios de ordenamiento social de la propiedad y bienes públicos | •Riego intrapredial | Asesoría para la gestión y logro de:<br>•Formalización y titularización de tierras<br>•Sistemas de riego<br>•Vías terciarias<br>•Centros de acopio<br>•Electrificación |