



MinAgricultura
Ministerio de Agricultura
y Desarrollo Rural

**PROSPERIDAD
PARA TODOS**



MANUAL DE OPERACIONES

PROYECTO CONSTRUYENDO DE CAPACIDADES EMPRESARIALES RURALES,
CONFIANZA Y OPORTUNIDAD

Agosto de 2014

**Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR)
Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA)**

TABLA DE CONTENIDO

ABREVIATURAS Y SIGLAS	6
DEFINICIONES	8
PRESENTACION	11
CAPITULO I - ASPECTOS GENERALES DEL PROYECTO	13
1. Objetivos del Proyecto.....	14
1.1. Objetivo General	14
1.2. Objetivos Específicos.....	14
2. Estrategias de Implementación	14
3. Enfoque.....	15
4. Grupos objetivo y cobertura del Proyecto.....	15
5. Aspectos jurídicos de aplicación con base a la contratación con Organismos Internacionales	17
CAPITULO II - EJECUCION DE LOS COMPONENTES DEL PROYECTO	18
1. Componentes del Proyecto.....	18
1.1. COMPONENTE: Formación de Capital Social Asociativo y Desarrollo Empresarial	18
1.2. COMPONENTE: Desarrollo y Fortalecimiento de los Activos Financieros Rurales	21
1.3. COMPONENTE: Gestión del Conocimiento, Capacidades y Comunicaciones	22
2. Desarrollo de los componentes:	24
2.1. Componente: Formación de Capital Social Asociativo y Desarrollo Empresarial	25
✓ Grupos NO formales:	26
✓ Grupos formales (legalmente constituidos):	26
2.2. Componente: Desarrollo y Fortalecimiento de los activos financieros rurales	44
2.3. Componente III: Gestión del Conocimiento, Desarrollo de Capacidades y Comunicación	52

CAPITULO III - ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO	57
1. Comité Directivo del Proyecto (CDP):.....	58
2. Unidad Nacional de Coordinación (UNC):	58
2.1. Perfiles, funciones y cargos.....	60
2.1.1. Coordinador Nacional del Proyecto	60
2.1.2. Administrador del Proyecto	62
2.1.3. Contador del Proyecto	63
2.1.4. Especialista en Activos Financieros Rurales.....	65
2.1.5. Especialista en Servicios Empresariales.....	66
2.1.6. Especialista en Gestión del Conocimiento, Capacidades y Comunicaciones ..	68
2.1.7. Asistente Administrativa	69
3. Unidades Territoriales.....	70
3.1. Perfiles, funciones y cargos.....	70
3.1.1. Coordinadores Territoriales.....	70
3.1.2. Promotores Rurales.....	72
4. El operador Técnico y Administrativo del proyecto:	74
CAPITULO IV - PLANEACION, SEGUIMIENTO Y EVALUACION PARTICIPATIVA.....	77
1. Planeación:	77
Etapa 1: Organización del proceso de planificación operativa.....	78
Etapa 2: Preparación del POA.....	78
Etapa 3: Aprobación del Plan Operativo Anual	80
Etapa 4: Ejecución y seguimiento del POA	81
Etapa 5: Evaluación del POA	81
2. Seguimiento y Evaluación:.....	82
2.1. Características:	82
2.2. Actividades principales:.....	83
2.3. Herramientas participativas en el sistema de seguimiento y evaluación:	83
2.4. Sistema de gestión de resultados e impactos (RIMS).....	84
2.4.1. Estudio de Base del Proyecto y la encuesta RIMS	85

CAPITULO V - ADQUISICIONES	88
1. Generalidades:	88
2. Métodos de adquisición:.....	90
2.1. Licitación pública internacional.....	90
2.1.1. Procedimientos de Licitación:	91
2.2. Licitación internacional limitada	92
2.3. Licitación pública nacional.....	93
2.4. Comparación internacional o nacional de precios	94
2.5. Adquisición con Participación de la Comunidad	95
2.6. Otros Métodos.....	95
3. Métodos de Selección y Contratación de servicios de consultoría	96
3.1. Selección Basada en Calidad y Costo	96
3.2. Selección basada en calidad.....	98
3.3. Selección basada en las calificaciones de los consultores.....	98
3.4. Selección basada en el menor costo.....	99
3.5. Selección cuando el presupuesto es fijo	99
3.6. Selección de consultores individuales	99
4. Revisión por parte del FIDA.....	99
5. Contratación de las propuestas seleccionadas en los concursos y convocatorias de los componentes del Proyecto.....	101
5.1. Seguimiento de las contrataciones	101
5.2. Interventoría	101
5.2.1. Interventoría Integral a las organizaciones ejecutoras.....	101
5.2.2. Objetivos.....	102
5.2.3. Alcance de la Interventoría a las organizaciones ejecutoras.....	102
5.2.4. Las tareas de Interventoría Integral.....	103
CAPITULO VI - GESTION FINANCIERA Y DESEMBOLSOS	106
1. Introducción	106
2. Gestión financiera.....	107
2.1. Objetivos del Sistema Contable.....	108

2.2.	Políticas del Sistema Contable.....	109
2.3.	Normatividad Aplicable.....	110
2.4.	Criterios Manejo contable	111
2.4.1.	Contenido de los Informes Financieros	111
3.	Desembolsos:	112
3.1.	Instrucciones para el retiro de fondos	113
3.2.	Declaración de gastos	114
3.3.	Asignación de los recursos de la financiación	115
3.4.	Procedimientos de desembolso	116
4.	Cuentas:	116
4.1.	Terminación del programa/cierre de las cuentas de los préstamos	117
5.	Ejecución del Presupuesto	117
5.1.	Gastos elegibles con cargo a los recursos del FIDA:	118
5.2.	Gastos no elegibles.....	119
5.3.	Pagos a los operadores técnicos y administrativos:.....	119
5.4.	Ejecución de los recursos al Proyecto a través del operador técnico y financiero 120	
6.	Presentación de informes financieros y Auditoría:	121
	CAPITULO VII - AUDITORIA	123
1.	Objetivo:	123
1.1.	Alcance de la auditoría del proyecto:	124
1.2.	Estados financieros del proyecto:	125
1.3.	Declaración de gastos (SOEs).....	125
1.4.	Cuenta especial	126
1.5.	Carta sobre asuntos de gestión:	126
1.6.	Información disponible:.....	127
1.7.	Otros aspectos:.....	127
2.	Sistema de Control Interno.....	127
2.1.	Normas Aplicables.....	128
2.2.	Objetivos.....	128

2.3. Componentes.....	129
2.4. Etapas	130
2.5. Campo de Aplicación	130
2.6. Controles	130
CAPITULO VIII - REGLAMENTO DE ASIGNACION Y TRANSFERENCIA DE RECURSOS A LOS BENEFICIARIOS Y REQUERIMIENTOS DE CONTRAPARTIDA	131
1. Beneficiarios	131
2. Tipos de Emprendimientos que apoya el proyecto:	132
3. Rubros Cofinanciables y no Cofinanciables.....	132
3.1. Rubros cofinanciables para la cofinanciación de mapas de activos, planes de negocios y proyectos:.....	132
3.2. Rubros no cofinanciables en la cofinanciación de mapas de activos, planes de negocios y proyectos:.....	133
3.3. Rubros cofinanciables en procesos de sistematización y registro:.....	134
4. La postulación de las microempresas y productores rurales en los servicios técnicos rurales.....	135
5. La evaluación de las propuestas de negocios rurales	135
6. La ejecución de las propuestas de negocio.	138
7. Los servicios de contabilidad para las microempresas y productores seleccionados.....	139
8. Gestión del proyecto	141
9. Talleres de lanzamiento.....	142
CAPITULO IX - SUJECION A LAS POLITICAS DEL FIDA	145
1. Introducción	145
2. Sujeción a políticas relevantes	145
3. Nota ambiental.....	147
4. Aspectos de seguimiento.....	149

ABREVIATURAS Y SIGLAS

AVP	Archivo de Vida del Proyecto
BIRF	Banco Internacional para la Reconstrucción y Desarrollo
CCI	Corporación Colombiana Internacional
CDP	Comité Directivo del Proyecto
CONPES	Consejo de Política Económica y Social
CORPOICA	Corporación Colombiana para la Investigación Agropecuaria Fundación Activos Culturales Afro
ACUA	
CSDI	Colombia Strategic Development Initiative
DANE	Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas
DMC	Dispositivos Móviles de Captura
DNP	Departamento Nacional de Planeación
ECV	Encuesta de Calidad de Vida
EGGP	Equipo de Gestión del Programa País
ENH	Encuesta Nacional de Hogares
FARC	Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia
FIDA	Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola
FINAGRO	Fondo para el Financiamiento del Sector Agrario
GEIH	Gran Encuesta Integrada de Hogares
ICBF	Instituto Colombiano de Bienestar Familiar
ICETEX	Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior
INCODER	Instituto Colombiano de Desarrollo Rural

LAC	Latin America and the Caribbean
LPI	Licitación Pública Internacional
LPN	Licitación Pública Nacional
MADR	Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
MERPD	Misión para la Reducción de la Pobreza y la Desigualdad
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
OSC	Operational Strategy Committee
PBAS	Performance Based Allocation System
PIB	Producto Interno Bruto
PRORET	Proyecto de Recuperación de Tierras
PROCASUR	Programa de capacitación SUR
RIMS	Results and Impact Measurement System
SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje
SIMCI	Sistema Integrado de Monitoreo de Cultivos Ilícitos
SIPOD	Sistema de Información para la Población Desplazada
SISBEN	Sistema de Identificación y Clasificación de Potenciales Beneficiarios de Programas Sociales
UNC	Unidad Nacional de Coordinación
UNODC	Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito
USAID	United States Agency for International Development

DEFINICIONES

En el presente Manual de Operaciones y en correspondencia con lo señalado en el Convenio de Financiación No. 871-CO, y el manual anexo al convenio “Condiciones Generales para la financiación del desarrollo agrícola”, los términos y expresiones que figuran a continuación tendrán el significado siguiente:

- Por “año del proyecto” se entiende: i) el período que comienza en la fecha de entrada en vigor de un convenio y termina el último día del ejercicio financiero del año en curso, y ii) posteriormente, cada uno de los períodos que comiencen el primer día del ejercicio financiero y termina el último día del mismo, no obstante, si la fecha de entrada en vigor del convenio cayera en la segunda mitad del ejercicio financiero, el primer año del proyecto proseguirá durante el ejercicio financiero sucesivo.
- Por “Población objetivo” se entiende el grupo de personas que está previsto que se beneficie de un proyecto.
- Por “Ejercicio fiscal” se entiende cada uno de los períodos que comienzan el 1º de enero y terminan el 31 de diciembre.
- Por “Convenio de Financiación” se entiende un Convenio de Financiación de un proyecto o un Convenio de Financiación de un programa en virtud del cual el Fondo conviene otorgar financiación al prestatario/receptor.
- Por “Cuenta de la donación” se entiende la cuenta abierta en los libros del Fondo a nombre del receptor, a la que se acredita el monto de la donación.
- Por “Cuenta del préstamo” se entiende la cuenta abierta en los libros del Fondo a nombre del prestatario, a la que sea acredita el importe del préstamo.
- Por “Cuenta del proyecto” se entiende una cuenta para las actividades del proyecto según se describe en la sección 7.02 de las Condiciones generales para la financiación del desarrollo agrícola.
- Por “Fecha de cierre de la financiación” se entiende la fecha a partir de la cual se da por terminado el derecho del prestatario/receptor a solicitar retiros de la cuenta de préstamo y/o de la cuenta de la donación, que es de seis (6) meses después de la fecha de terminación del proyecto o cualquier otra fecha posterior que el Fondo determine y comunique al prestatario/receptor.
- Por “Fecha de terminación del proyecto” se entiende la fecha estipulada en un convenio en la cual ha de concluir la ejecución del proyecto, o cualquier fecha posterior que el Fondo haya determinado y comunicado al prestatario/receptor.

- Por “Gasto admisible” se entiende un gasto que se ajusta a lo estipulado en la sección 4.08
- Por “Periodo de ejecución del proyecto” se entiende el periodo durante el cual se ha de llevar a cabo el proyecto, que comienza en la fecha de entrada en vigor del convenio y concluye en la fecha de terminación del proyecto.
- Por “Entrada en vigor” se entiende la fecha en que tanto el Fondo como el prestatario/receptor hayan firmado, salvo que el convenio se indique que está sujeto a ratificación, en cuyo caso el convenio entrará en vigor en la fecha en que el Fondo reciba un instrumento de ratificación.
- Por “Moneda de pago del servicio de préstamo” se entiende la moneda libremente convertible así denominada en el convenio de financiación. Descrito en la sección B numeral primero (1º) del convenio de financiación.
- Por “Moneda libremente convertible” se entiende toda moneda así denominada por el Fondo en un momento determinado.
- Por “Organismo responsable del proyecto” se entiende la entidad así designada en un convenio, a lo que corresponde la responsabilidad general de la ejecución del proyecto. En este caso, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural -MADR.
- Por “Plan operativo anual o POA” se entiende el plan de trabajo y presupuesto anual para llevar a cabo el programa durante un año del proyecto en particular, que incluye el plan de adquisiciones y contratación.
- Por “Plan de adquisiciones y contratación” se entiende el plan de adquisiciones y contratación del prestatario/receptor que abarca los dieciocho (18) primeros meses del periodo de ejecución del proyecto y que se irá actualizando para abarcar periodos sucesivos de doce (12) meses.
- Por “Manual de operaciones” el descrito en el anexo I capítulo II numeral 5 del convenio de financiación.
- Por “MHCP” se entiende el Ministerio de Hacienda y Crédito Público del Prestatario.
- Por “UNC” se entiende la Unidad Nacional de Coordinación del Proyecto del Organismo responsable del Programa a que se hace referencia en el anexo I capítulo II numeral 2 del convenio de financiación.

- Por "CDP" se entiende Comité Directivo del Proyecto, conforme a lo dispuesto en el anexo No. I capítulo II numeral 3 del convenio de financiación.
- Por "GdC" se entiende Gobierno de Colombia

PRESENTACION

El presente manual describe la forma de operar los recursos del Proyecto CONSTRUYENDO DE CAPACIDADES EMPRESARIALES RURALES, CONFIANZA Y OPORTUNIDAD, derivado del Convenio de Financiación FIDA No. 871-CO suscrito entre la República de Colombia y el FIDA el 27 de septiembre de 2012 y que operará bajo la Dirección de Desarrollo Rural del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

El manual contiene IX capítulos, los que se registra todo el proceso de atención, control, seguimiento, informes, y la auditoría que debe realizarse durante la ejecución del proyecto, iniciando con los componentes y su forma de ser ejecutados, la organización que tendrá para poder operar, basada en una estructura que facilita su implementación al contar con Unidades Territoriales que estarán al frente de la promoción, acompañamiento y seguimiento a las comunidades y organizaciones.

El capítulo IV detalla la planeación, el seguimiento y la evaluación participativa, partiendo con el POA como instrumento utilizado en la planeación y que contiene las actividades previstas a desarrollar y el presupuesto para cada vigencia, junto con las metas del periodo; así mismo, el capítulo desarrolla el seguimiento a la ejecución, y la presentación de informes y elaboración de la línea base y la aplicación de las encuestas RIMS.

El capítulo V presenta la forma de adquirir bienes y servicios, basados en los manuales del FIDA, y la realización de la auditoría integral a los proyectos.

El capítulo VI describe la gestión financiera y desembolsos, normas y políticas del sistema contable, los contenidos para la presentación de informes, desembolsos, apertura y cierre de cuentas, retiros de fondos, gastos elegibles y no elegibles, y la ejecución a través del operador técnico y administrativo del proyecto.

La auditoría, y el sistema de control interno al igual que la forma de presentar los informes se registra en el capítulo VII.

El capítulo VIII se consigna todo lo alusivo al reglamento para la asignación y transferencia de recursos a los beneficiarios, la ejecución de los recursos, la habilitación, la contabilidad de las organizaciones, la gestión en la implementación y los talleres de inducción.

Finalmente, en el último capítulo se presentan algunas sujeciones a las políticas del FIDA alusivas a tierras, empresas rurales, financiación rural, focalización, pueblos indígenas, cambio climático, entre otras y notas ambientales en relación a actividades que pueden ser promovidas por las organizaciones, y que tienen efectos ambientales positivos.

El presente manual aplica también para el convenio de financiación FIDA donación No. I-C-1360-CO, cuya población objetivo son los jóvenes, al desarrollar los mismos componentes; y podrá ser modificado las veces que se considere necesario, siempre que

estas modificaciones obedezcan a cambios que conduzcan a mejorar su procedimiento o que se requieran en la ejecución del proyecto, teniendo en cuenta que para su implementación se requerirá la No Objeción del FIDA.

CAPITULO I - ASPECTOS GENERALES DEL PROYECTO

El Proyecto CONSTRUYENDO DE CAPACIDADES EMPRESARIALES RURALES, CONFIANZA Y OPORTUNIDAD es una iniciativa cofinanciada por el Gobierno de Colombia (GdC) y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), para ello y con fecha 27 de septiembre de 2012 se suscribió el Convenio de Financiación N° 871-CO en el cual se establecen legalmente los alcances técnicos, administrativos y financieros que regulan la ejecución del Proyecto.

El Proyecto será ejecutado por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural -MADR de la República de Colombia, como responsable de la ejecución del mismo, y el Ministerio de Hacienda y Crédito Público -MHCP como representante para tomar medidas, conforme a la sección E numeral 6 del convenio de financiación. La supervisión será realizada directamente por el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), y la Dirección de Desarrollo Rural del MADR o su designado.

Con fecha diciembre 13 de 2012 el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) declaró la entrada en vigor del convenio de préstamo 871-CO habiendo recibido previamente evidencia del cumplimiento de las condiciones previas establecidas en la sección E numeral 5 del Convenio de Financiación.

Para el retiro de fondos, la sección E numeral 2 del convenio de financiación establece:

- a) Que el borrador del manual operativo haya sido aprobado por el Fondo
- b) Que la selección del Coordinador y la del personal esencial del proyecto haya finalizado.

El financiamiento del Proyecto se divide entre el Gobierno de Colombia, los beneficiarios y el FIDA de la siguiente manera:

FUENTE DE FINANCIAMIENTO	MONTO EN USD (millones)	PORCENTAJE
Gobierno de Colombia	5,7	8,3%
Beneficiarios	13,6	19,7 %
FIDA	50	72 %
Total del Financiamiento	69,4	100,0%

1. *Objetivos del Proyecto*

1.1. *Objetivo General*

Contribuir a mejorar las condiciones de vida, ingresos y empleo en los territorios rurales más pobres de Colombia.

1.2. *Objetivos Específicos*

- i) Mejorar la capacidad para aprovechar el potencial productivo de los beneficiarios del Proyecto para generar ingresos suficientes y sostenibles
- ii) Mejorar el capital social disponible para facilitar el acceso de los beneficiarios a servicios de desarrollo rural
- iii) Desarrollar instrumentos apropiados para mejorar las capacidades de los jóvenes rurales y así contribuir al relevo generacional
- iv) Contribuir al mejoramiento de la seguridad alimentaria de las familias y comunidades; y
- v) Promover procesos de aprendizaje y escalamiento de las estrategias por parte de los Gobiernos Territoriales en el área del proyecto

2. *Estrategias de Implementación*

El análisis de las experiencias de ejecución del FIDA en la región y los aprendizajes acumulados por los proyectos adelantados por el MADR, así como las prioridades de la política pública sectorial permitieron identificar las siguientes líneas estratégicas para el proyecto:

- i) Desarrollar mercados para los servicios financieros rurales estableciendo sistemas, productos y mecanismos innovadores para la prestación de servicios financieros rurales sostenibles y eficientes en particular servicios de ahorro, micro seguros y transferencias basados en una red de proveedores formada por instituciones privadas y de Organismos no Gubernamentales (ONG) y en la demanda de los particulares y las empresas de las zonas rurales al mismo tiempo que prestar apoyo para ampliar la base de clientes, mejorar la tecnología, reducir los costos de los servicios, ofrecer asesoramiento sobre riesgos y aumentar el activo de esos proveedores de servicios de financiación rural.;
- ii) Desarrollar mercados de servicios no financieros especializados mediante la creación de mercados para la prestación de asistencia técnica en materia de producción, elaboración, comercio, asuntos legales, entre otros. Esos servicios serían contratados directamente por los beneficiarios, preferiblemente a través de proveedores locales que están en el mercado;
- iii) Apoyar el fomento de microempresas rurales generadoras de ingresos: esas empresas contribuirían a diversificar las actividades y reducir los riesgos y

- promoverían las relaciones y las alianzas con empresas más grandes y proveedores de servicios en el marco de los sistemas destinados a añadir valor;
- iv) El apoyo a iniciativas destinadas a lograr la ordenación sostenible de los recursos naturales y las tierras y a aumentar el valor del patrimonio biológico y cultural: mediante la asignación de incentivos pecuniarios tanto a las propuestas de ideas como a los logros y resultados esperados de las comunidades locales y sus organizaciones, y;
 - v) El establecimiento de “corredores” sociales y económicos a fin de vincular pueblos, localidades de tamaño mediano y las zonas rurales teniendo en cuenta su fuerte identidad y las diferencias tangibles entre ellas.

3. Enfoque

El proyecto incluye cuatro enfoques substantivos:

- a. Creación y reforzamiento del capital social.
- b. Preeminencia de un enfoque de demanda y ciudadanía.
- c. Inclusión y reconocimiento de las capacidades de autogestión de la población meta de las intervenciones propuestas.
- d. Inclusión del enfoque de género, étnico y grupos étnicos.

Bajo la creación de capital social el proyecto financiará la identificación y valorización de los activos territoriales rurales, sus potencialidades ambientales, culturales y económicas, y promoverá la construcción de un entorno territorial favorable a las iniciativas de la población rural pobre, mediante la aplicación de incentivos que agreguen valor al territorio. Dentro del enfoque de inclusión el proyecto beneficiará a hombres, mujeres y jóvenes rurales, grupos étnicos colombianos en situación de extrema pobreza y reconocerá el patrimonio tangible e intangible de estas poblaciones. El enfoque de demanda y ciudadanía incluirá: (i) la transferencia de incentivos para estimular la seguridad alimentaria, la capacidad productiva y ambiental, las condiciones para el desarrollo de una capacidad empresarial y la asociatividad rural; (ii) la promoción del ahorro rural como eje de un proceso inicial de acumulación de recursos personales, familiares y asociativos con incentivos para el mantenimiento y su uso planificado a favor de la acumulación de activos, y; (iii) la educación financiera como herramienta para promover la inclusión en el sistema bancario regulado de la población rural pobre.

4. Grupos objetivo y cobertura del Proyecto

La población-objetivo está compuesta por *familias rurales en pobreza extrema*¹, pequeños agricultores, campesinos, grupos étnicos, familias con jefatura de hogar femenina, jóvenes rurales, familias rurales desplazadas forzosamente y la población Red Unidos, agrupada en organizaciones formales o informales.

En los municipios focalizados geográficamente para la ejecución del proyecto residen 160.212 hogares pertenecientes a los Niveles I y II del Sistema de Identificación y Clasificación de Potenciales Beneficiarios de Programas Sociales (SISBEN)². De ellos, 46.513 (29%) hogares se ubican por debajo de la línea de pobreza extrema, representando cerca del 92% del total de hogares rurales en pobreza extrema en el área del proyecto. De esta forma, la meta del proyecto sería llegar con sus servicios cerca de 50.000 familias en situación de pobreza extrema, que residen en los territorios rurales del área del proyecto.

Se define el pequeño productor como aquel que dispone de hasta 2 UAF (Unidades Agrícolas Familiares) propias o en arriendo, con ingresos derivados de su actividad agropecuaria mínimo del 70%, con ingresos inferiores a 2 S.M.M.L.V. por mes, y que tiene conformado un núcleo familiar.

Se define como emprendedor: la persona que, haciendo parte de los grupos anteriormente descritos, identifica una oportunidad en los ámbitos de producción agropecuaria, agroindustria, producción de artesanías, provisión de bienes y servicios ambientales y turismo rural, organizando los recursos necesarios para ponerla en marcha. Su función es reformar o revolucionar las formas de crear y producir poniendo en uso la innovación o en general, una posibilidad de fortalecer los procesos productivos existentes o generar un nuevo producto o servicio y/o de producir uno ya existente en una forma nueva. Proceso generalmente adelantado para la creación de empresas o generación de valor.

En todos los casos pueden acceder exclusivamente familias en extrema pobreza que se asocien bajo la figura de grupos, organizaciones de hecho o jurídicas legalmente constituidas, sin ánimo de lucro, que residan en zona rural de los municipios priorizados, y que pertenezcan al nivel I y II del SISBÉN (áreas y puntos de corte establecidos en metodología (iii) del SISBEN) y/o en el sistema de información SI Unidos, debidamente certificado por una autoridad competente.

Serán compromisos de los beneficiarios:

¹Para todos los efectos del Proyecto se entenderá la Pobreza Extrema, de conformidad con lo establecido en el documento CONPES 102 de 2006 “Red de Protección Social contra la extrema pobreza”, según el cual, este concepto se aplica a la población con ingresos inferiores al valor de una canasta normativa de costo mínimo o canasta de alimentos, según la legislación nacional.

² El SISBEN es un índice que se fundamenta en un concepto de pobreza multidimensional, es decir, no sólo se relaciona con el ingreso, sino también tiene en cuenta otras características socioeconómicas de los hogares colombianos. Metodológicamente se apoya en un instrumento que consta de un cuestionario que se aplica a cada uno de los miembros del grupo familiar, para obtener información de empleo, ingresos, características de la vivienda, características demográficas, educación y cobertura de servicios públicos, entre las variables más importantes. Así mismo, cuenta con un software que ordena a la población por pobreza de manera continua, asignándole a cada individuo un puntaje entre 0 y 100. Posteriormente, se divide la población así ordenada en seis niveles.

1. Aceptar las condiciones establecidas en los términos de referencia de la convocatoria, ejecutando todas y cada una de las actividades presentadas y aprobadas ante el Comité Local de Evaluación y Asignación de Recursos para la implementación de su iniciativa.
2. Disponer de una contrapartida en efectivo conforme a lo estipulado en los términos de referencia, como aporte para la ejecución de la iniciativa económica.
3. Definir y cumplir un plan de ahorro individual y colectivo según el porcentaje de cofinanciación y condiciones del proyecto.
4. Realizar los trámites financieros necesarios para la recepción de los recursos de acuerdo con los mecanismos fijados en los términos de referencia de la convocatoria.
5. Asistir a las capacitaciones, reuniones y actividades planteadas por el proyecto.
6. Ejecutar los recursos de acuerdo a las actividades aprobadas dentro de la propuesta presentada y aprobada por las instancias de evaluación y asignación de recursos.
7. Suministrar la información necesaria para que el proyecto pueda realizar los procesos de monitoreo y seguimiento al desarrollo de las propuestas aprobadas por las instancias de evaluación y asignación de los recursos.
8. Constituir una garantía de cumplimiento de la iniciativa económica.

El Proyecto atenderá sus acciones en los territorios priorizados, pero podrá actuar en otros, cuando se identifiquen áreas territoriales que se considere importante intervenir, para lo cual deberá garantizarse la No objeción del FIDA. Al inicio de su operación, el proyecto podrá ser implementado en algunos territorios o todos de manera simultánea.

En términos operacionales, el proyecto tendrá especial preocupación por verificar, al momento de la presentación de las propuestas de los beneficiarios, la elegibilidad de los beneficiarios demandantes, de acuerdo con los criterios señalados.

El proyecto se ejecutará teniendo en cuenta: (i) Una población predominantemente rural; (ii) Predominio de niveles de necesidades básicas insatisfechas; (iii) Priorización en la política sectorial; (iv) Presencia de instituciones públicas y privadas que puedan desarrollar sinergias.

5. Aspectos jurídicos de aplicación con base a la contratación con Organismos Internacionales

El proyecto será ejecutado teniendo en cuenta el fundamento jurídico nacional, registrado en el artículo 20 de la Ley 1150 de 2007 y artículo 3.6.1. del Decreto 734 de 2012, y demás normas que lo regulan y complementan y las que lleguen a expedirse sobre la materia. Por lo anterior, su presupuesto anual bien sea ejecutado con recursos de la Nación y/o del crédito externo otorgado por el FIDA según disponibilidad, deberá regirse por dichas normas, por lo tanto, las adquisiciones y contrataciones que se realicen en cualquier periodo de tiempo durante la ejecución del proyecto deberán acogerse a estas; así mismo, no requerirá el trámite de vigencias futuras mientras se encuentre vigente el convenio en consideración a que su duración es de cinco (5) años, superior a los periodos de Gobierno del país del Prestatario/Receptor.

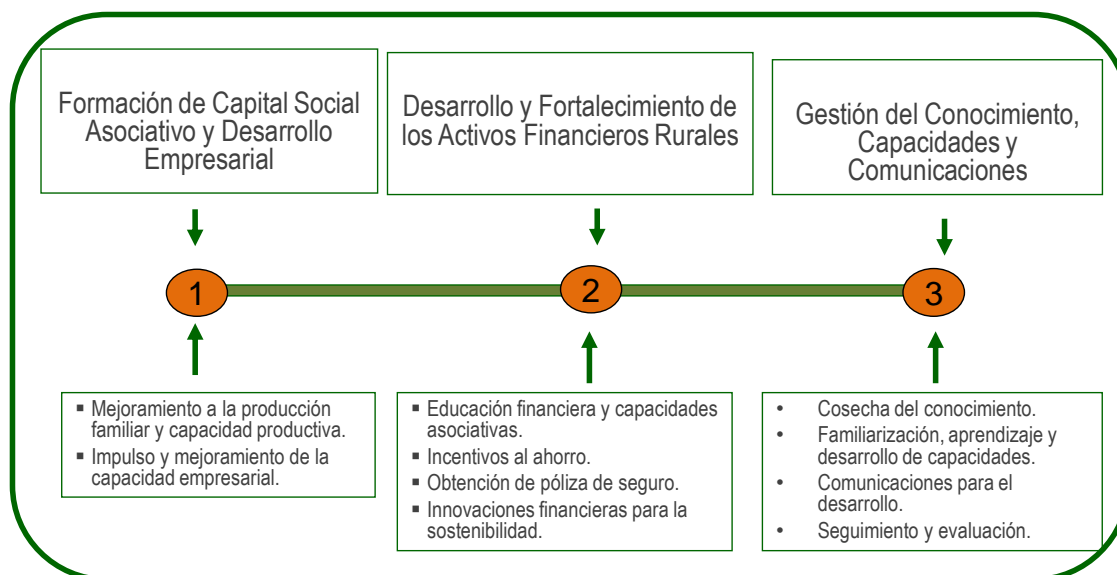
En el mismo sentido, el convenio/contrato a suscribirse con el operador técnico y administrativo del proyecto y/o de la donación será prorrogado anualmente y adicionado los recursos necesarios para su operación anual, hasta por los cinco (5) años de duración del proyecto Construyendo Capacidades Empresariales Rurales, Confianza y Oportunidad, previa evaluación anual, o a tres años (3) en el caso de la donación.

CAPITULO II - EJECUCION DE LOS COMPONENTES DEL PROYECTO

1. Componentes del Proyecto

El proyecto incluye la implementación de tres componentes principales y la gestión y coordinación de sus actividades, como son: (a) Formación de Capital Social Asociativo y Desarrollo Empresarial, (b) Desarrollo y fortalecimiento de los activos financieros rurales, (c) Gestión del conocimiento, capacidades y comunicaciones.

Diagrama No. 1. Componentes del Proyecto



1.1. COMPONENTE: Formación de Capital Social Asociativo y Desarrollo Empresarial

Objetivo: Contribuir a la formación de capital social y desarrollo empresarial de las familias, grupos y asociaciones en situación de extrema pobreza ubicadas en el área de intervención del Proyecto.

Este componente incluye dos grupos de actividades principales:

a) *El mejoramiento a la producción familiar y capacidad productiva contempla:*

(i) *Preparación de mapas de activos de lugar*: El proyecto tiene previsto que las familias participantes se acerquen al mismo bajo la forma de grupos no formales o formales de productores o de organizaciones de productores con niveles de desarrollo muy incipientes, conformados por un mínimo de 15 personas en ambos casos.

En el caso de los grupos no formales de productores, el interés del proyecto es que estas personas puedan desarrollar un ejercicio de reconocimiento de sus capacidades y de las posibilidades del territorio a las cuales pueden tener acceso, de manera que puedan perfilar una iniciativa que será presentada al proyecto para su eventual cofinanciación; así mismo para los grupos formales de organizaciones de productores sin negocio en marcha, el proyecto tiene previsto que a través del desarrollo de esta herramienta de mapa de activos validen su negocio y perfilen su plan de negocio para concursar por la asignación de recursos.

Con el fin de poder realizar este ejercicio, además de contar con el monitoreo de los promotores rurales del proyecto, cada uno de los grupos no formales y formales recibirá:

- Información sobre recursos, tendencias y oportunidades empresariales en la región
- Acompañamiento de un microempresario de la región quien, asumiendo el papel de talento local, acompañará el proceso de construcción colectiva del grupo.
- Una metodología de mapa de activos de las familias y asociaciones en los territorios de operación del proyecto, que identifique los recursos ya sean naturales (tangibles), de inversión (financieros), culturales (intangibles) y alterne las potencialidades con la estructuración de iniciativas económicas asociativas escogidas de manera libre por la comunidad; contando con la guía del talento local y del promotor rural, el mapa de activos permitirá:
 - Identificar opciones viables de emprendimiento empresarial para estas familias.
 - Construir un acuerdo entre las familias, acerca de la opción empresarial en que están dispuestos a trabajar.
 - Perfilar una propuesta, relacionada con la opción seleccionada, que será sometida a consideración del proyecto para su eventual cofinanciación.

(ii) *Apoyo a la producción familiar y al mejoramiento de las condiciones productivas* las familias clientes del proyecto recibirán este apoyo mediante la organización de concursos de planes de mejoramiento productivo. El cual incluirá estrategias de seguridad alimentaria acompañadas de programas de capacitación, visitas y transferencia tecnológica. Un primer grupo de concursos estará dedicado a financiar actividades identificadas por las familias, destinadas principalmente a incrementar la producción y generación de desarrollos empresariales rurales, turísticos, artesanales, así como para la generación de excedentes a todos los niveles, mediante el acompañamiento empresarial y productivo del proyecto. El segundo grupo de concursos incluirá el mejoramiento de parcelas individuales y la ampliación de uso de productos agrícolas y/o forestales con el propósito de incrementar la productividad existente de forma económica y ambientalmente sustentable, y potenciar la producción de excedentes que puedan ser generadores de ingresos en las familias y asociaciones.

(iii) *Apoyo al mejoramiento de las condiciones ambientales* mediante concursos entre las familias y las asociaciones que participen del Proyecto a fin de que estas puedan presentar planes de mejoramiento de su entorno reduciendo así riesgos ambientales y aumentando el valor económico de sus activos naturales, mediante el acompañamiento empresarial y productivo del proyecto, enfocados a la generación de ingresos adicionales.

b) *Impulso y mejoramiento de la capacidad empresarial*: El proyecto financiará las actividades propuestas en las Iniciativas Económicas Asociativas dentro de un proceso de incubación empresarial con perfiles de incubación y financiamiento de emprendimientos bajo planes de negocio con posibilidades de mercado y rentabilidad. Se incluirá en el marco de este componente actividades necesarias para construir capacidades empresariales en los grupos, familias y asociaciones dentro de una ruta de desarrollo empresarial que incluye dentro de sus fases:

(i) *Desarrollo de Iniciativas Económicas Asociativas (IEA)*. El Proyecto financiará en forma compartida con los mismos usuarios, a aquellos grupos de productores que hubiesen identificado las potencialidades de su entorno desarrollando el mapa de oportunidades del territorio y a los grupos que tengan un negocio en marcha y no sea hayan constituido legalmente a fin de permitirles la contratación de servicios de acompañamiento empresarial y productivo, requerido para mejorar la gestión, producción y/o comercialización en sus iniciativas económicas asociativas, a través de una propuesta de negocio que surge de los intereses comunes de un grupo y que tienen como claro objetivo lograr mejoras asociativas empresariales a través de diversas áreas.

(ii) *Desarrollo de la Incubación Empresarial*. El Proyecto financiará en forma compartida con los mismos usuarios, a aquellos grupos de productores en proceso de desarrollo a través de un perfil de incubación el cual se refiere a la fase subsiguiente a la implementación de una Iniciativa Económica Asociativa (IEA), a través de la cual se busca avanzar en el proceso de desarrollo organizacional, donde al final del mismo, se espera que los grupos no formales puedan dar el paso hacia la constitución de un negocio comunitario formal. De esta manera se financiará proyectos de incubación empresarial, emprendimientos de mercado rentables y sostenibles y actividades empresariales que generen incentivos asociativos.

(iii) *Desarrollo de Emprendimientos*. El Proyecto financiará, en forma compartida con los mismos usuarios, el desarrollo de emprendimientos rentables bajo la modalidad de Planes de Negocios para organizaciones de productores legalmente constituidas que requieran apoyo para el desarrollo de su plan de negocio. Se trata de una propuesta en donde de manera conjunta el grupo expone sus necesidades en sus diferentes áreas estratégicas, las cuales al ser atendidas favorecerán el éxito en el logro de una oportunidad empresarial identificada. En el plan de negocios es necesario definir claramente los objetivos del negocio y describir los métodos que van a emplearse para alcanzar dichos objetivos, con una mayor profundidad ante el grado de desarrollo

asociativo y experiencia en el área que debe poseer el grupo participante. Esta iniciativa de emprendimiento podrá ser presentado por Grupos formales que requieran poner en marcha y/o reactivar su actividad económica establecida en su objeto social, o por Grupos Formales con negocio en marcha que deseen ejecutar una iniciativa económica que cumpla con las características de un proyecto de Agricultura Familiar de Subsistencia.

(iv) *Desarrollo de capacidades.* El Proyecto financiará actividades transversales y paralelas que conduzcan a la gestión asociativa a fin de construir capital social y redes de tejido social dirigidos a la formación de asociaciones o grupos de interés compartido mediante la financiación de rutas de Aprendizaje (en las cuales se visitarán asociaciones que se encuentren ejecutando emprendimientos exitosos de similar naturaleza) giras, pasantías, participación de grupos o asociaciones en ferias comerciales y capacitación in situ enfocada al acompañamiento empresarial y productivo.

1.2. COMPONENTE: Desarrollo y Fortalecimiento de los Activos Financieros Rurales

Objetivo: Poner a disposición de la población objetivo las herramientas necesarias fortalecer sus iniciativas generadoras de ingresos, incentivar las estrategias de ahorro productivo familiar y asociativo, mejorar su acceso al sistema financiero formal, disminuir su vulnerabilidad social y económica, y desarrollar nuevos servicios y productos financieros apropiados.

La implementación de este componente incluirá cuatro grupos de actividades:

a) Educación Financiera y Capacidades Asociativas: El Proyecto financiará la preparación de módulos de capacitación inicial y avanzada como también módulos para el desarrollo de capacidades financieras asociativas. Como parte de este proceso educativo se incluirá también pasantías para capacitación in situ que les puedan permitir a los beneficiarios del Proyecto adquirir un conocimiento de los resultados obtenidos en el contexto de experiencias similares. De igual manera el Proyecto financiará rutas de aprendizaje a experiencias innovadoras, relevantes y de éxito.

b) Incentivos al ahorro: El Proyecto proporcionará a los beneficiarios incentivos para la apertura y mantenimiento de cuentas personales de ahorro de las familias beneficiarias del Proyecto, fomentando el ahorro a nivel individual. Estas familias previamente definirán un Plan de Ahorro Individual a ejecutarse en el plazo de doce (12) meses, consolidándose los compromisos individuales asumidos por los asociados en un Plan de Ahorro Colectivo para cada uno de los grupos. El mantenimiento de las cuentas personales será promovido mediante incentivos que serán transferidos a las cuentas individuales bajo tres cortes aleatorios y un corte final. Complementariamente, el cumplimiento de las metas de ahorro establecidas en el Plan de Ahorro Colectivo será premiado mediante un incentivo financiero

al grupo, siempre y cuando se destinen dichos ahorros a la cofinanciación de una iniciativa económica en el marco del proyecto.

c) Obtención de Pólizas de Seguro: Los participantes en el Proyecto serán beneficiados de la obtención de una póliza de seguro de vida, que les permita reducir las vulnerabilidades que enfrentan los pobres rurales en los contextos sociales, económicos y políticos que caracterizan a la población beneficiaria y el área de cobertura. Para ello, se cofinanciará en forma decreciente el acceso de los beneficiarios a seguros que les permita enfrentar sus riesgos personales y familiares.

d) Innovaciones Financieras para la Sostenibilidad: Bajo esta actividad el Proyecto establecerá un Fondo de Capital de Inversión para Jóvenes Rurales, financiará la introducción de la Banca Móvil en alguna de las zonas de intervención del proyecto y eventualmente podrá analizar alternativas para estructurar servicios de ahorro previsional u otras innovaciones financieras.

1.3. COMPONENTE: Gestión del Conocimiento, Capacidades y Comunicaciones

Objetivo: Valorizar los activos de conocimientos y saberes existentes en las áreas de intervención del proyecto, construyendo las capacidades y competencias necesarias para aplicar y gestionar los distintos procesos para la implementación e innovación y difundir contenidos apropiados y oportunos.

La ejecución de este componente implica las siguientes actividades principales:

a) Cosecha del Conocimiento: El Proyecto realizará acciones que permitan dar como resultado aprendizajes encaminados a mejorar su ejecución, para esto: i) Capturará, documentará, difundirá y aprenderá de sus propias experiencias de implementación, aportando con lecciones y recomendaciones que permitan escalar los aprendizajes y soluciones que sean validadas durante la ejecución en conjunto con la población beneficiaria, sus asociaciones y los actores locales presentes en el territorio, ii) Analizará los mapas de activos territoriales desarrollados en el marco del componente Formación del Capital Social Asociativo y Desarrollo Empresarial mediante un proceso sistemático, que le permita evidenciar la gestión local del conocimiento y valoración de activos territoriales, identificando las oportunidades de inversión con la activa participación de las asociaciones locales, iii) El Proyecto financiará procesos de sistematización que conlleven a documentar los mejores resultados y experiencias exitosas y relevantes acumuladas durante la ejecución, iv) Se financiará la ejecución de Ferias de Talentos Rurales, organizadas en los territorios de operación del Proyecto y en las cuales se encontrarán los potenciales proveedores de servicios técnicos con los representantes de las asociaciones demandantes de acompañamiento empresarial, productivo y capacitación, de igual manera, se llevarán a

cabo el desarrollo de capacidades y generación de conocimientos para los talentos locales seleccionados.

b) Familiarización, Aprendizaje y Desarrollo de Capacidades: i) Se financiarán actividades tendientes a fortalecer las capacidades de los actores presentes en la ejecución del Proyecto, para lograr una eficaz apropiación de sus modalidades operacionales, enfoques y estrategias, para lo cual se llevarán a cabo cursos de especialización, talleres y se establecerá un fondo de becas para facilitar la capacitación in situ. ii) Se desarrollará un sistema de capacitación en línea que incluirá distintos módulos para permitirle a los actores del Proyecto refrescar conocimientos impartidos y actualizar información de sustento a las operaciones.

c) Comunicaciones para el desarrollo: Dentro de este grupo de actividades se incluirán: (i) la realización de un taller de lanzamiento del Proyecto con la participación activa de las autoridades nacionales y de las áreas de intervención territorial responsables del sector agrícola, ambiental y social; resaltando la presencia de especialistas en temas de interés para el desarrollo del Proyecto como es desarrollo empresarial, inclusión financiera, manejo del conocimiento entre otros. (ii) la implementación de talleres de inducción durante los dos primeros años de ejecución del Proyecto en cada una de las áreas de intervención del Proyecto; (iii) Adicionalmente se diseñará e instalará un Portal de Informaciones en la Web y se asegurará su mantenimiento durante la vida del Proyecto con el fin de incluir nueva información y reportar avances en la ejecución. (iv) De igual manera se diseñará, implementará y se mantendrá una Plataforma de Talentos Rurales que permitirá reunir a los mejores especialistas, maestros y talentos locales rurales que puedan brindar servicios remunerados de apoyo a los beneficiarios del Proyecto. (v) Se han previsto también publicaciones específicas, cartillas, guías pedagógicas, boletines y otros materiales de apoyo como estudios específicos en temas correspondientes con actividades previstas en el Proyecto. (vi) Por último, el Proyecto potenciará la capacidad de las asociaciones locales especialmente para población rural joven, en el acceso y uso de nuevas tecnologías de la información; mediante diseño de incentivos que permitan su vinculación a los sistemas de conectividad.

d) Seguimiento y evaluación: En el sistema de S&E se incluirán explícitamente variables e indicadores precisos para conocer la evolución, los beneficiarios y sus asociaciones involucradas en el Proyecto. Para lo cual se diseñará e implementará un software que permita la utilización de Dispositivos Móviles de Captura (DMC) mediante el cual los promotores en campo registraran avances en el logro de las metas e indicadores establecidos en la línea base. Por otro lado se contratará una o varias consultorías externas para establecer metodologías de levantamiento de línea base, programa para la utilización de DMC y aplicación de la Encuesta RIMS.

2. *Desarrollo de los componentes:*

El proyecto será ejecutado de manera coordinada a través de:

- ✓ La promoción, sensibilización, divulgación y difusión de los objetivos, alcances e incentivos del proyecto, dirigidos a crear estrategias de redes y contactos locales, mediante la ejecución de reuniones de información y focalización de grupos de interés.
- ✓ La apertura de la convocatoria, para la preparación de mapas de activos, propuestas de negocios: Iniciativas Económicas Asociativas, perfiles de incubación y planes de negocios: recepción, revisión, clasificación, valoración y evaluación (estudio); priorización de iniciativas a cofinanciar con el fin de consolidar lista de beneficiarios y proceder mediante el operador técnico y administrativo del proyecto a asignar los recursos.
- ✓ La implementación de la propuesta aprobada: seguimiento, acompañamiento empresarial y productivo y rendición de cuentas.
- ✓ La sistematización y registro de las mejores prácticas: registro y socialización.

El proyecto contempla:

- ✓ Aplicación colectiva de recursos para adelantar procesos de formación, que serán ejecutados por las Unidades Territoriales previa coordinación con la Unidad Nacional de Coordinación, con el fin de adelantar las siguientes actividades:
 - Capacitación en asociatividad
 - Capacitación empresarial y financiera
 - Capacitación técnica
 - Ferias de comercialización y ruedas de negocios
 - Pasantías, rutas y giras

Dichas actividades serán identificadas por las Unidades Territoriales en coordinación con la UNC, quienes las programarán y ejecutarán, algunas durante el proceso de participación y otras una vez los mapas de activos, Propuestas de negocios: Iniciativas Económicas Asociativas, perfiles de incubación y planes de negocios hayan sido aprobados.

- ✓ Acompañamiento empresarial y productivo para el fortalecimiento o creación de emprendimientos:
 - En el marco del desarrollo para la elaboración de mapas de activos se formularán las propuestas de negocios: iniciativas económicas asociativas y planes de negocio de grupos formales sin negocio en marcha (para su validación); acompañados por un talento local quien transmitirá la herramienta de mapa de activos mediante una metodología de diagnóstico participativo y asesorará (cada uno de los grupos no formales y formales sin negocio en marcha a los que se les

haya aprobado el desarrollo del mismo) en su preparación, implementación y perfilamiento de su propuesta de negocio previo a la presentación ante el comité local de evaluación y asignación de recursos.

- En la implementación del incentivo otorgado para el desarrollo de cada iniciativa, mediante el acompañamiento de los coordinadores territoriales, promotores rurales y/o los talentos rurales.

- ✓ Fomento al ahorro:
 - El proyecto fomentará el ahorro entre la población, como mecanismo para la Cofinanciación de los planes de negocios y proyectos productivos.
 - Incentiva la apertura de cuentas de ahorro familiares o colectivas.
 - Incentiva el ahorro programado.
 - Otorga incentivos a los beneficiarios para el acceso a pólizas de vida.

- ✓ Fomenta el emprendimiento a través de la cofinanciación de mapas de activos, Iniciativas Económicas Asociativas, perfiles de incubación y planes de negocios dirigidos a:
 - Incremento del capital social asociativo
 - El mejoramiento a la producción familiar, capacidad productiva y/o ambiental
 - Generación de ingresos a los grupos de familias y asociaciones a través de la implementación de las iniciativas económicas asociativas, perfiles de incubación, planes de negocio, competitivos y sostenibles.
 - Construir capacidades empresariales a través del impulso de la ruta de desarrollo empresarial

- ✓ Promueve el registro de las mejores prácticas para compartir con otros grupos y organizaciones.

- ✓ Motiva la rendición de cuentas de los grupos y organizaciones apoyados por el proyecto.

2.1. Componente: Formación de Capital Social Asociativo y Desarrollo Empresarial

El proyecto reconoce que los grupos de familias y asociaciones acceden al mismo bajo diferentes formas organizativas y en diferentes niveles de desarrollo organizacional, se tiene previsto que los apoyos de cofinanciación y acompañamientos que sean otorgados a los participantes, incluyan elementos diferenciales que estén orientados a permitir que las organizaciones avancen en su proceso de consolidación, alrededor de iniciativas económicas sostenibles y con vinculación a los mercados para llevarlos incluso a la formalización de las mismas. De esta manera presentaran sus propuestas de negocio en torno a intereses comunes, bajo alguna de las siguientes formas organizativas:

- ✓ **Grupos NO formales:**
 - **Con negocio en marcha**, que busquen fortalecer su capacidad empresarial con articulación a los mercados en el marco de estrategias para la generación sostenible de ingresos personales y familiares, podrán ser beneficiarios a través de la cofinanciación para la implementación de una Iniciativa Económica Asociativa (IEA).
 - **Sin negocio en marcha y que tengan la intención de llevar a cabo una iniciativa económica asociativa (IEA)**, que deseen ejecutar una Iniciativa Económica Asociativa (IEA), podrán ser beneficiarios por medio de un apoyo económico que les permitirá realizar un mapa de oportunidades del territorio bajo un proceso de análisis de las potencialidades que ofrece su entorno, con el acompañamiento de un Talento Local, a través del cual se perfile su Iniciativa Económica Asociativa (IEA) para ser presentada a la instancia de evaluación y asignación de recursos, para su respectiva cofinanciación.
- ✓ **Grupos formales (legalmente constituidos):**
 - **Sin negocio en marcha**, que requieran poner en marcha y/o reactivar una actividad económica concordante con la establecida en su objeto social, podrán ser beneficiarios a través de un apoyo económico que les permitirá realizar un mapa de oportunidades del territorio por medio de un proceso de identificación de las potencialidades que ofrece su entorno, bajo el acompañamiento de un Talento Local, a través del cual se valide la viabilidad de su plan de negocio y se especifique sus necesidades reales, acompañados por los promotores rurales en el desarrollo del correspondiente plan de negocios a presentar para su respectiva cofinanciación.
 - **Con negocio en marcha**, que deseen ejecutar un plan de negocio bajo las características de un proyecto de Agricultura Familiar de Subsistencia, podrán ser beneficiarios presentando directamente su Plan de Negocios a consideración de la instancia de evaluación y asignación de recursos.

Las actividades productivas que se someten a consideración del proyecto para su financiación deberán corresponder o tener su ámbito de acción en el entorno rural, aun cuando algunas familias participantes residan permanentemente en las cabeceras municipales. No obstante, en todo momento las condiciones de su propuesta de negocio deberá corresponder a actividades que se identifiquen dentro de las líneas: Agropecuaria, agroindustrial, artesanías, turismo rural y otros servicios rurales.

Mecanismos de Asignación de los recursos de cofinanciación

En primer lugar, en cada uno de los cortes de la convocatoria participará el promotor rural y un delegado de la Alcaldía municipal o de la entidad en la cual se adelanta la recepción de las propuestas, quienes levantarán acta de cortes de la convocatoria y velarán por la total transparencia del proceso. Previo al desarrollo del mecanismo de asignación competitiva de los recursos, los promotores rurales de cada municipio se reunirán con cada uno de los grupos participantes de la convocatoria, con el fin de verificar la existencia e interés de las familias para trabajar de forma comunitaria y participar por la asignación de recursos con el fin de implementar sus iniciativas económicas. A su mismo serán actores importantes dentro del desarrollo de los mecanismos de asignación competitiva de los recursos en cada uno de los municipios y zonas de intervención del proyecto.

Los recursos de cofinanciación requeridos para la implementación de las actividades de mejoramiento de la producción familiar y de la capacidad productiva a través de propuestas para el desarrollo de mapas de oportunidades del territorio, propuestas de emprendimiento de iniciativas económicas asociativas, perfiles de incubación y planes de negocios, serán priorizados para la asignación a través de convocatorias públicas descentralizadas, con la participación de actores locales y departamentales en la revisión, valoración, evaluación y priorización de los recursos a las mejores propuestas presentadas por los/as usuarios/as del proyecto. Mediante una instancia denominada Comité Local de Evaluación y Asignación de Recursos (CLEAR).

- ✓ El Comité Local de Evaluación y Asignación de recursos (CLEAR), está conformado por:
 - Tres (3) Microempresarios de organizaciones que hayan sido beneficiarias de proyectos financiados por el FIDA (Uno de ellos será residente del municipio en donde se lleve a cabo el proceso de evaluación de las propuestas, elegidos por la Unidad Nacional de Coordinación del Proyecto;
 - Un (1) representante de la Secretaría de Agricultura Departamental;
 - Un (1) representante de la Autoridad Ambiental (CAR);
 - Un (1) representante del Comité Municipal de Desarrollo Rural - CMDR o un (1) representante de la Alcaldía Municipal;
 - El Coordinador de la Unidad Nacional de coordinación o su delegado.

El Promotor Rural del Municipio en donde se lleva a cabo el proceso de evaluación, participará con voz pero sin voto y en calidad de invitado se convocará a las sesiones del CLEAR al Personero Municipal, quien asistirá con voz pero sin voto.

- ✓ Dentro de las funciones del Comité Local de Evaluación y Asignación de Recursos (CLEAR) están:
 - Verificar requisitos habilitantes y documentales mínimos de los grupos de posibles beneficiarios;

- Seleccionar los grupos no formales sin negocio en marcha y los grupos formales a cofinanciar la implementación de la metodología de mapas de activos para la identificación de las oportunidades del territorio, bajo el acompañamiento de un talento local, con el fin de perfilar la iniciativa económica de este grupo;
- Evaluar, de acuerdo con las directrices y lineamientos del proyecto, las iniciativas económicas presentadas por los grupos no formales y formales;
- Seleccionar los grupos y/o organizaciones cuyas propuestas se considere que deben ser cofinanciadas por el proyecto y comunicar esta decisión a la Unidad Nacional de Coordinación. Esta selección deberá tomar en consideración el monto total de recursos que el proyecto haya dispuesto para ser invertidos en cada uno de los municipios, en cada vigencia fiscal, de acuerdo a como se encuentre planteado en los Términos de Referencia de la Convocatoria;
- Asegurar la adecuada focalización de las inversiones, de conformidad con el manual de operaciones del proyecto;
- Evaluar la rendición de cuentas de aquellos grupos que ya cumplieron con la implementación de sus iniciativas económicas e interesadas en solicitar la cofinanciación de nuevos desarrollos para su emprendimiento.

La priorización de las iniciativas económicas que serán cofinanciadas por el Proyecto, será realizada por cada uno de los CLEAR basada en las calificaciones asignadas por cada uno de los integrantes del Comité a cada propuesta presentada, en estricto orden descendente y con sujeción a los términos y condiciones definidos en los Términos de Referencia de la Convocatoria.

En caso de que las últimas propuestas organizadas en orden descendente hayan obtenido la misma calificación cuantitativa en cada CLEAR, la Unidad Nacional de Coordinación realizará la asignación de recursos de acuerdo con los procedimientos que se establezcan en la convocatoria.

De presentarse saldos presupuestales de los cupos establecidos por municipio y de requerirse, éstos podrán ser utilizados, previa aprobación de la UNC, para la cofinanciación de otras iniciativas económicas en otros territorios en donde existan solicitudes que no han podido ser atendidas por limitaciones de disponibilidad presupuestal.

Se constituye quorum decisorio en las sesiones del CLEAR, con la asistencia de cuatro (4) de sus miembros. De no constituirse deberá convocarse una nueva sesión al día siguiente de la fecha inicial.

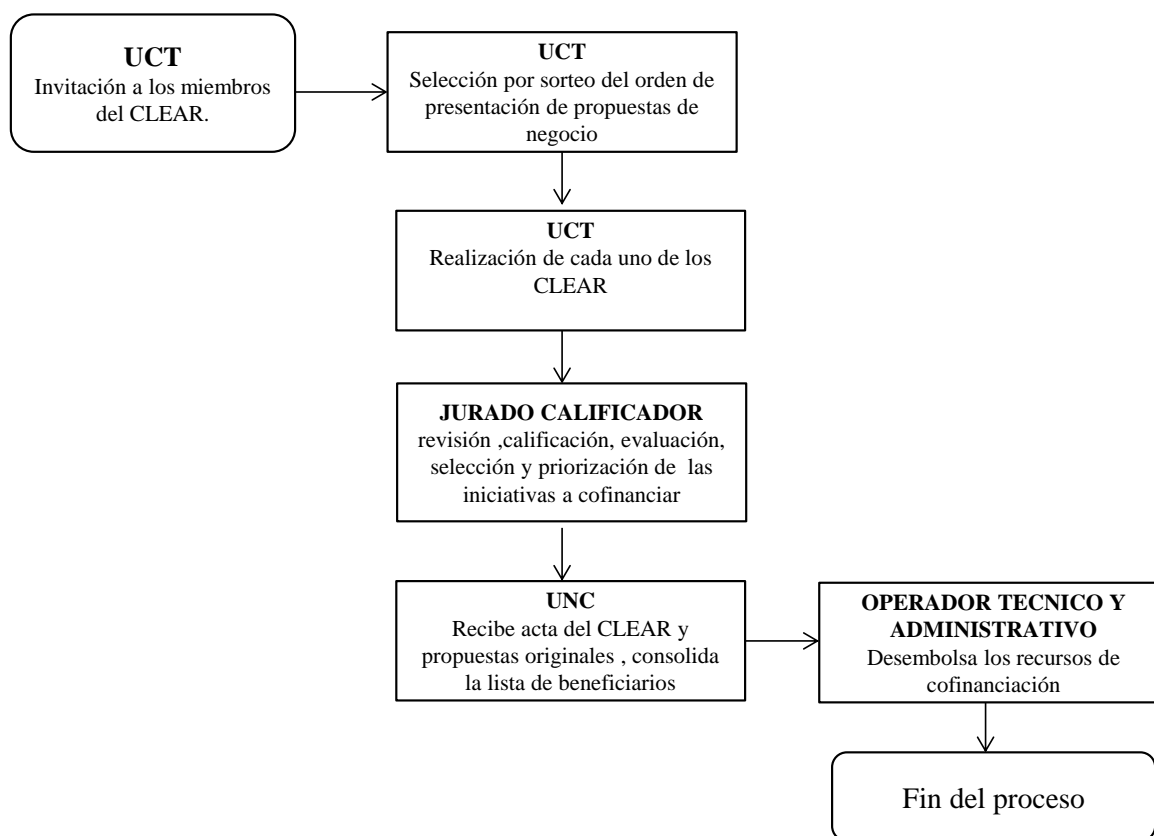
La Secretaria Técnica del CLEAR será ejercida por el Promotor Rural del municipio en donde se lleve a cabo el proceso de evaluación de las propuestas. La cual tendrá las siguientes Funciones:

- Invitar a los miembros del Comité para su asistencia a las sesiones del mismo, con una semana de anticipación;

- Levantar el Acta de cada una de las sesiones que el CLEAR celebre y mantener un archivo de las mismas;
- Velar por que cada uno de los miembros del Comité que participe en una sesión suscriba la respectiva Acta;
- Hacer llegar a la Unidad Nacional de Coordinación del Proyecto, original de cada una de las actas del Comité, junto con el original de la propuesta de negocio presentada en un lapso no mayor a una semana desde la celebración del mismo;
- Gestionar todos los aspectos logísticos relacionados con la celebración del Comité.

(Diagrama N°2). MECANISMOS DE ASIGNACION COMPETITIVA DE RECURSOS.
Diagrama N° 2

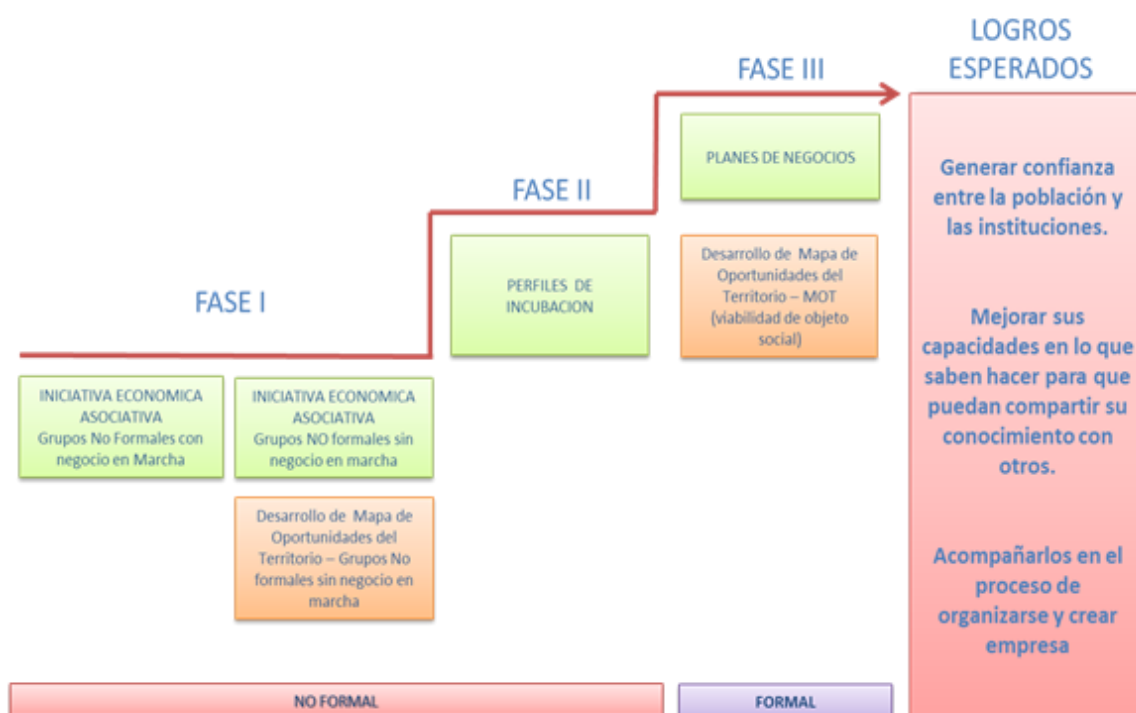
MECANISMOS DE ASIGNACION COMPETITIVA DE RECURSOS



El proyecto está concebido de manera que permita la vinculación de grupos de productores, formales o no formales y los acompañe en sus procesos de crecimiento empresarial y

organizativo, a partir de su estado actual, hasta que lleguen a ser una organización formalmente constituida que desarrolle su plan de negocios. En este sentido, dado que el nivel de desarrollo organizativo de cada uno de los grupos que se acercan al proyecto es diferente, está previsto otorgar el acompañamiento únicamente para complementar los elementos que hacen falta a cada organización para llegar a ese punto, siguiendo las fases que se observan en la siguiente gráfica. (Diagrama N° 3. Ruta el Desarrollo Empresarial)

Diagrama N° 3
Ruta el Desarrollo Empresarial



El proyecto reconoce la importancia que tiene, para los grupos y organizaciones sin negocio funcionando, la realización de un ejercicio de análisis y diagnóstico, que les permita identificar las oportunidades de negocio, tomar la decisión acerca del camino a seguir como grupo de microempresarios, establecer las necesidades y formular su propuesta. Por ello, para estas familias que no han definido su actividad productiva, se diseñó el instrumento de Mapa de Oportunidades del Territorio, como primer mecanismo de acercamiento al proyecto, que les permitirá definir las condiciones de su Iniciativa Económica.

Tal como se vio en la gráfica anterior, el proyecto tiene previsto desarrollar el acompañamiento al proceso de fortalecimiento de las organizaciones, mediante tres instrumentos complementarios, siguiendo la ruta descrita:

- Fase No. 1: Iniciativa Económica Asociativa (IEA)

- Fase No. 2: Perfil de incubación
- Fase No. 3: Plan de negocios

El instrumento al que accederá cada uno de los grupos participantes dependerá del nivel de desarrollo organizacional y empresarial que posea cada en el momento de postularse al proyecto.

Los grupos no formales ingresarán al proyecto desde la fase de Iniciativa Económica Asociativa (IEA), buscando el desarrollo organizacional necesario hasta llegar a la fase de Plan de Negocios.

Cualquier grupo beneficiario no podrá postularse nuevamente a una fase a la cual ya haya accedido a la cofinanciación por parte del proyecto, o postularse a fases anteriores a esta.

Los grupos de familias beneficiarias deberán asumir una serie de compromisos conducentes a la construcción de la confianza e incremento de su capital social para contar con el apoyo de recursos económicos en la implementación de sus propuestas de negocios tales como: Participar en los procesos de formación en educación financiera, asociatividad y aspectos técnicos de su actividad productiva; establecer un plan de ahorro programado; cumplir con la renovación y el pago de la prima de la póliza de seguro de vida adjudicada por parte del proyecto; rendir cuentas ante su comunidad al final del proceso de implementación de su iniciativa.

Al momento de ingresar como usuarios de los servicios del proyecto, cada una de los grupos de familias y asociaciones beneficiarias podrán acceder a los cursos y capacitaciones que les ayudarán a los diferentes integrantes de los grupos a desarrollar las capacidades y competencias necesarias para habilitarlas en la gestión y administración directa de los recursos transferidos, ajustándose a los procedimientos legales vigentes y acorde a la naturaleza jurídica de cada asociación.

Para facilitar la preparación de las propuestas de emprendimiento, el proyecto prestará asesorías a través de los Coordinadores Territoriales, los Promotores Rurales y/o mediante la asistencia de otros talentos locales que estén habilitados para esta tarea.

El conjunto de estos servicios para el desarrollo de la ruta empresarial serán organizados a través de mecanismos de aprendizaje en terreno, que permitan a los beneficiarios directos aprender de las mejores experiencias disponibles en Colombia privilegiando a expertos y talentos locales como prestadores de servicios técnicos pertinentes y apropiados, incluyendo recursos para mejorar sus capacidades y competencias

Mapa de Oportunidades del territorio (MOT)

El proyecto convocará en las veredas de los municipios de ejecución, a la población rural priorizada e interesada a estructurar grupos locales de base en torno a intereses y desafíos comunes, se incentivará la constitución de grupos que sean representativos de la diversidad

de la población rural pobre, incluyendo a mujeres con jefatura de hogar, jóvenes rurales, grupos étnicos, población red unidos, familias rurales desplazadas forzosamente. Las agrupaciones, en esta primera etapa, serán definidas por los propios beneficiarios de acuerdo a sus afinidades e intereses comunes; de igual manera se convocara a los grupos formalmente constituidos sin negocio en marcha en el Municipio que deseen validar sus propuestas de negocio. En ambos casos según su forma organizativa sea no formal o formal el ejercicio de estructuración o validación de sus propuestas de negocio como resultado de la implementación y desarrollo del Mapa de Oportunidades del Territorio (MOT) podrán ser de naturaleza agropecuaria, agroindustrial, turismo rural, artesanías y otros servicios rurales.

En el caso de los grupos no formales de productores, el interés del proyecto es que estas personas puedan desarrollar un ejercicio de reconocimiento de sus capacidades y de las posibilidades del territorio a las cuales pueden tener acceso, de manera que puedan perfilar una propuesta que será presentada al proyecto para su eventual cofinanciación; así mismo para los grupos formales de organizaciones de productores sin negocio en marcha, el proyecto tiene previsto que a través del desarrollo de esta herramienta de mapa de oportunidades del territorio validen su negocio y perfilen su plan de negocio para concursar por la asignación de recursos.

Con el fin de poder realizar este ejercicio, además de contar con el monitoreo de los promotores rurales del proyecto, cada uno de los grupos no formales y formales recibirá:

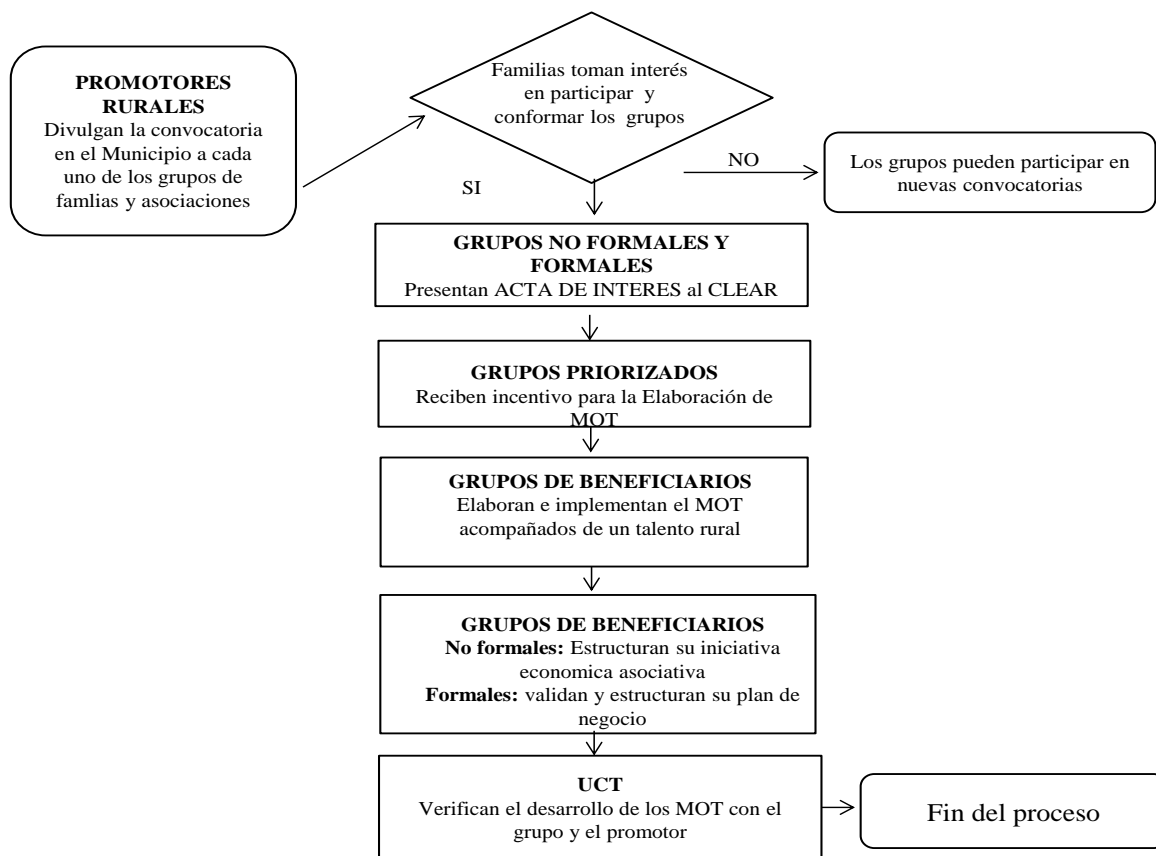
- Información sobre recursos, tendencias y oportunidades empresariales en la región
- Acompañamiento de un microempresario de la región quien, asumiendo el papel de talento local, acompañará el proceso de construcción colectiva del grupo.
- Una metodología de mapa de activos de las familias y asociaciones en los territorios de operación del proyecto, que identifique los recursos ya sean naturales (tangibles), de inversión (financieros), culturales (intangibles) y alterne las potencialidades con la estructuración de iniciativas económicas escogidas de manera libre por la comunidad; contando con la guía del talento local y del promotor rural, el mapa de activos permitirá:
 - Identificar y/o validar opciones viables de emprendimiento empresarial para estas familias.
 - Construir un acuerdo entre las familias, acerca de la opción empresarial en que están dispuestos a trabajar.
 - Perfilar una propuesta, relacionada con la opción seleccionada, que será sometida a consideración del proyecto para su eventual cofinanciación.

La Metodología de mapa de activos tiene componentes importantes: la flexibilidad y versatilidad en su aplicación y desarrollo, teniendo en cuenta el enfoque de diversidad con relación a cada asociación y sus intereses principales (residenciales, productivos, sociales, etc.). Esta herramienta recoge la mayor cantidad de información de terreno profundizada con los actores locales sobre la historia, mecanismos, formas de hacer, arreglos institucionales, sentimientos, apegos culturales, sabores, música, etc. Un inventario de los activos físicos e intangibles que son importantes en un territorio y sobre los cuales se

construye el tejido social de ese territorio. La preparación e implementación del mapa de activos de las familias y asociaciones se desarrolla de manera ordenada y sistematizada con el fin de devolver esa información a los actores para que de manera colectiva y participativa puedan retroalimentar esa información y definir los activos que pueden o que por vocación podrían ser ordenados y habilitados para estar más visibles en un mercado (en función a su valor de uso) y que le otorguen valor de cambio a las personas que lo poseen. (Diagrama N° 4). MAPA DE OPORTUNIDADES DEL TERRITORIO (MOT)

Diagrama N° 4

MAPA DE OPORTUNIDADES DEL TERRITORIO



Iniciativa Económica Asociativa (IEA)

Se trata de una propuesta de negocio que surge de los intereses comunes de un grupo y que tienen como claro objetivo lograr mejoras asociativas empresariales a través de diversas áreas.

- Un Grupo de familias que no esté formalizado y tenga un negocio comunitario en marcha: puede presentar una Iniciativa Económica Asociativa (IEA) la cual deberá sustentarse ante el jurado calificador que integra el CLEAR. El grupo deberá aportar a

título de contrapartida el porcentaje estipulado en los términos de referencia de la convocatoria sobre el valor total aprobado para la propuesta por parte del CLEAR. Una vez esta propuesta es aprobada, el grupo designará a la persona encargada como representante, así mismo se acogerán al mecanismo de transferencia de recursos definido por el Proyecto Construyendo Capacidades Empresariales Confianza y Oportunidad.

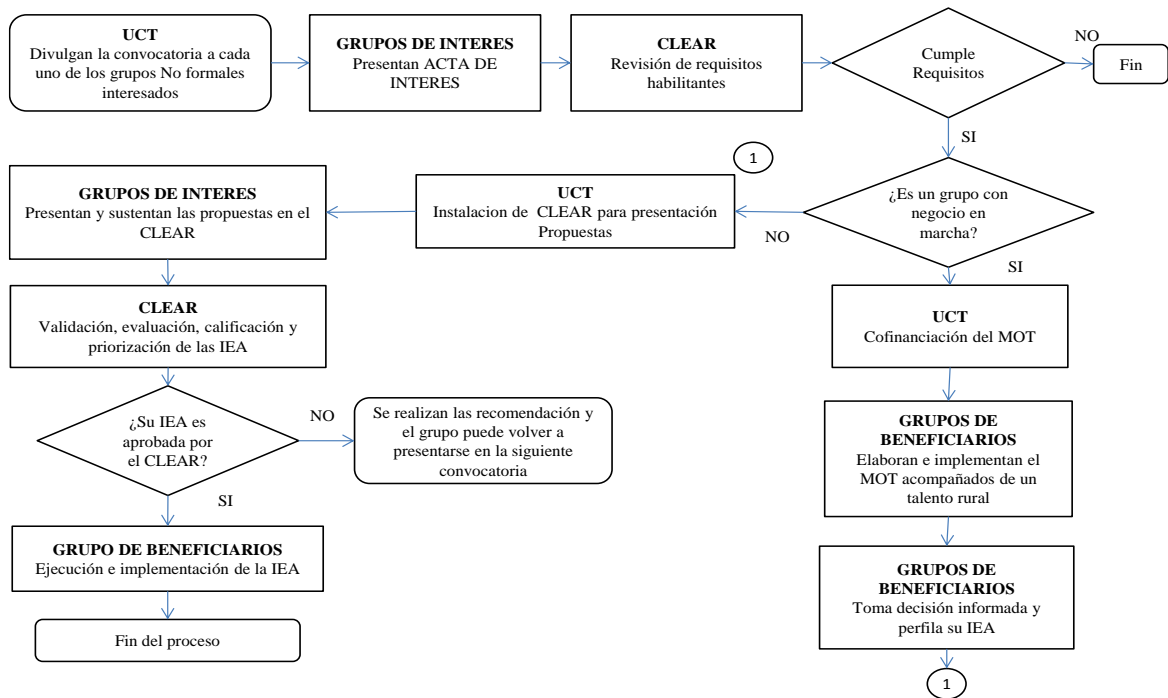
- Un Grupo NO Formal sin negocio en marcha, pero con intención de trabajar de forma comunitaria y conjunta: mediante un instrumento denominado Acta de Interés, expresan la intención de conformar el grupo base, presentándose al proyecto ante el CLEAR, quienes evaluarán el cumplimiento de requisitos habilitantes, aprobando la intención del grupo de construir una idea de negocio y asignando un apoyo económico que les permitirá realizar un proceso de identificación de las oportunidades y potencialidades que ofrece su territorio (Mapa de Oportunidad del Territorio - MOT), bajo el acompañamiento de un Talento Local, a través del cual se perfila una Iniciativa Económica Asociativa. (IEA).

El grupo designará a la persona encargada como representante, así mismo se acogerán al mecanismo de transferencia de recursos definido por el Proyecto Construyendo Capacidades Empresariales Confianza y Oportunidad.

El apoyo económico en efectivo para esta fase será distribuido de la siguiente manera: En primer lugar se cancelarán los honorarios del Talento Local y el dinero restante se implementará en recursos para logística y operación del desarrollo del MOT con el cual identifican la idea de negocio que consideren viable y analizan las posibilidades de éxito de la misma, buscando tomar una decisión consensuada que les permita construir una Iniciativa Económica Asociativa (IEA). La cuenta deberá tener condiciones de manejo especiales para el desembolso de los recursos a estos grupos no formales.

La Iniciativa Económica Asociativa (IEA) perfeccionada deberá ser sometida a consideración ante el CLEAR, con el fin de obtener su cofinanciación, cumpliendo con las mismas condiciones mencionadas anteriormente para los Grupos NO formales con negocio comunitario en marcha y/o funcionando. (Diagrama N° 5). INICIATIVA ECONOMICA ASOCIATIVA (IEA).

Diagrama N° 5
INICIATIVA ECONOMICA ASOCIATIVA (IEA)



Perfil de incubación

Se refiere a la fase posterior a la implementación de una Iniciativa Económica Asociativa (IEA), a través de la cual se busca avanzar en el proceso de desarrollo organizacional. Al final del mismo, si el negocio marcha de manera adecuada, se espera que los grupos no formales tomen la decisión de dar el paso hacia la constitución de un negocio comunitario formal, es decir, busquen su personería jurídica.

Aquellos Grupos no formales que hayan alcanzado los logros previstos en la fase previa (Iniciativa Económica Asociativa –IEA-) podrán participar para la cofinanciación de un Perfil de Incubación, el cual deberá sustentarse ante el jurado calificador que integra el (CLEAR), como mecanismo de evaluación y calificación sobre la pertinencia de la entrega de recursos.

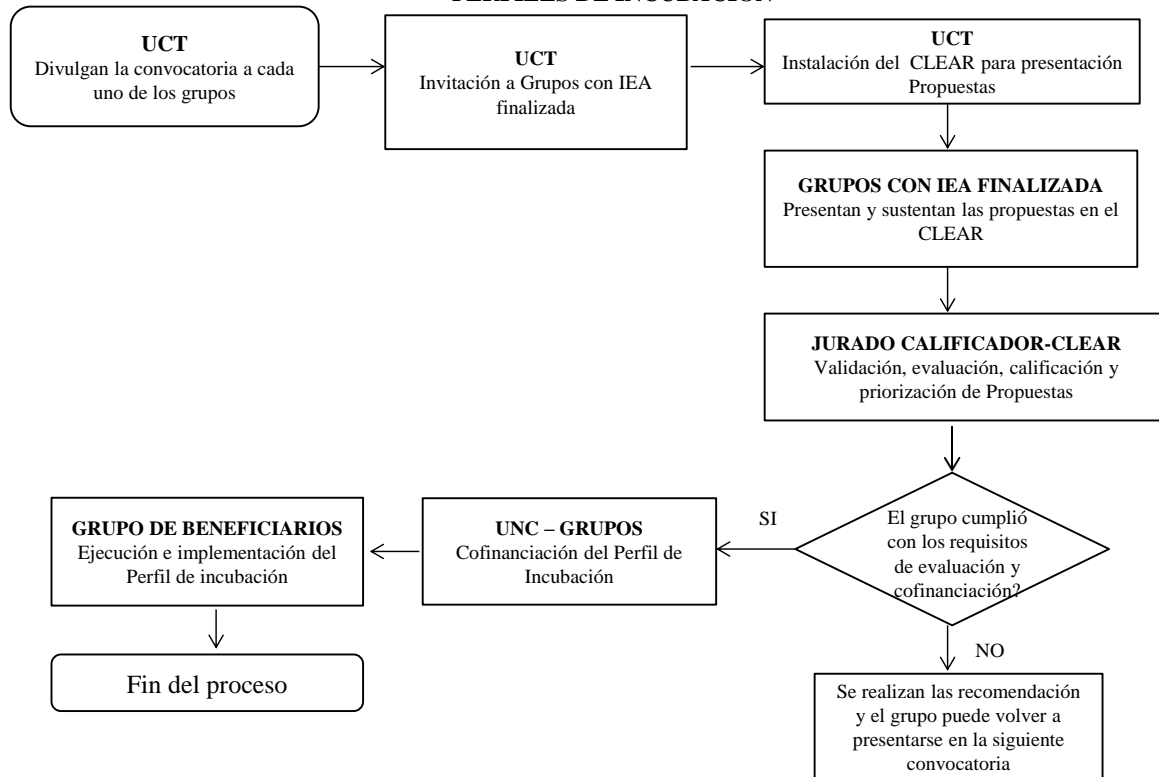
Su objetivo es facilitar recursos financieros para que los grupos de beneficiarios que han avanzado en acumular mejores capacidades y competencias, accedan a servicios técnicos en beneficio del desarrollo de sus emprendimientos empresariales, a partir de las necesidades identificadas por los propios asociados. Entre los principales requisitos para acceder a estos servicios, se encuentran:

- ✓ Disponer de una estructura organizacional y de desarrollo empresarial clara
- ✓ Disponer de un ahorro acumulado por la asociación y que sea invertido, total o parcialmente, en la cofinanciación cubriendo totalmente el porcentaje requerido como contrapartida por parte de los beneficiarios
- ✓ Identificar una actividad económica de interés común en correspondencia con los activos territoriales identificados
- ✓ Contar entre sus asociados con participación de mujeres rurales y jóvenes rurales cuyas propuestas contarán con mecanismos de estímulo por la participación mayoritaria de estos grupos y así mismo serán estimuladas los grupos étnicos, población red unidos y víctima

En esta etapa, los beneficiarios identificarán los avances gerenciales alcanzados por sus asociaciones, y las necesidades tecnológicas y comerciales necesarias para implementar sus emprendimientos. Este ejercicio permitirá a cada asociación fortalecer una actividad económica, que permita incrementar sus ingresos mediante un mayor y mejor acceso al mercado bajo parámetros de competitividad y eficiencia. De acuerdo a la calidad y profundidad de su trayectoria asociativa los beneficiarios elaborarán sus demandas de servicios bajo procedimientos diferenciados y de acuerdo a la magnitud de sus necesidades de acompañamiento empresarial y productivo.

Una vez esta propuesta es aprobada, se procederá a depositar en efectivo los recursos del proyecto para la implementación del perfil de negocio bajo el mismo mecanismo de los recursos otorgados en la primera fase. El grupo deberá aportar a título de contrapartida el porcentaje estipulado en los términos de referencia de la convocatoria sobre el valor total aprobado para la propuesta por parte del CLEAR. La gestión de los recursos transferidos por el Proyecto a cada grupo de productores será de plena responsabilidad de los beneficiarios y sus asociaciones, aplicando la normativa que regula la transferencia de recursos públicos (Diagrama N° 6) DESARROLLO DE LA INCUBACION EMPRESARIAL – PERFILES DE NEGOCIO

Diagrama N° 6
DESARROLLO DE LA INCUBACION EMPRESARIAL-
PERFILES DE INCUBACION



Plan de Negocio

Se trata de una propuesta en donde de manera conjunta el grupo formal expone sus necesidades en sus diferentes áreas estratégicas, las cuales al ser atendidas favorecerán el éxito en el logro de una oportunidad empresarial identificada y validada por el grupo. En el plan de negocios es necesario definir claramente los objetivos del negocio y describir los métodos que van a emplearse para alcanzar dichos objetivos, con una mayor profundidad ante el grado de desarrollo asociativo y experiencia en el área que debe poseer el grupo participante.

El plan de negocios podrá ser presentado por Grupos formales que requieran poner en marcha y/o reactivar su actividad económica establecida en su objeto social, o por Grupos Formales con negocio en marcha que deseen ejecutar una iniciativa económica que su nivel de desarrollo corresponda a las características de un proyecto de Agricultura Familiar de Subsistencia³.

³ Agricultura Familiar de Subsistencia (AFS). Es aquella orientada exclusivamente al autoconsumo, con disponibilidad de tierras e ingresos insuficientes para garantizar un nivel de vida apropiado para la familia, lo que induce a otras fuentes de ingresos como al trabajo asalariado, rentar parte de la superficie disponible y depender

El Grupo Formal sin negocio en marcha se postula mediante un instrumento denominado Acta de Interés, en el que expresan la intención de conformar el grupo, presentándose ante la instancia de evaluación (CLEAR), quienes revisarán el cumplimiento de requisitos habilitantes y evaluarán la pertinencia de la asignación de recursos para el desarrollo del Mapa de Oportunidades del Territorio (MOT), a través del cual se valide la viabilidad de su iniciativa económica y se especifiquen sus necesidades reales., bajo el acompañamiento de un Talento Local. Dependiendo del resultado del MOT, estas organizaciones formales podrán:

- Si el MOT revela que el negocio propuesto es viable, las organizaciones estarán en condiciones de solicitar al proyecto la cofinanciación de su plan de negocio.
- Si, por el contrario, el MOT identifica que la actividad productiva propuesta no cuenta con condiciones de viabilidad, la organización podrá establecer una IEA alrededor de una nueva actividad productiva y someterla a consideración del proyecto.

El grupo designará a la persona encargada como representante, así mismo se acogerán al mecanismo de transferencia de recursos definido por el Proyecto Construyendo Capacidades Empresariales Confianza y Oportunidad.

Será depositado un apoyo económico (no reembolsable) que deberá ser ejecutado de la siguiente manera: En primer lugar se cancelaran los honorarios del Talento Local (Microempresario de una organización que haya sido beneficiaria de proyectos financiados por el FIDA como Oportunidades Rurales) y el dinero restante se implementará en recursos para logística (reuniones, desplazamientos cortos a ver experiencias locales, etc.) para el desarrollo del Mapa de Oportunidades del Territorio (MOT).

El Mapa de Oportunidades del Territorio debe permitirle a los grupos validar su plan de negocio y analizar las posibilidades de éxito del mismo.

El plan de negocio deberá presentarse ante el CLEAR, plan de negocio deberá presentarse ante el CLEAR, con el fin de obtener su cofinanciación, el grupo deberá aportar un recurso en efectivo de contrapartida el cual será pre-requisito para la entrega de los recursos por parte del proyecto para la implementación del plan de negocio y soportada mediante extracto de la cuenta o certificación bancaria.

El Grupo Formal con un negocio en marcha: Una organización de productores, formalmente constituida y con negocio en marcha puede presentarse para ser acompañada por el proyecto siempre y cuando las características de las actividades que desarrollan las familias y su organización, correspondan con las de un modelo de agricultura familiar de subsistencia . Estas familias expresan la intención de participar en la convocatoria mediante un instrumento denominado Acta de Interés. Para ello, deberán poner a consideración del Proyecto su Plan de Negocios, presentándolo directamente, el cual deberá sustentarse ante

en gran medida de apoyos gubernamentales. FAO, 2011. Marco estratégico de mediano plazo de cooperación de la FAO en agricultura familiar en América Latina y el Caribe 2012–2015.

el jurado calificador que integra el (CLEAR), como mecanismo de evaluación y calificación para la evaluación de la pertinencia de cofinanciación.

Una vez esta propuesta es aprobada, el grupo designara a la persona encargada como representante, así mismo se acogerán al mecanismo de trasferencia de recursos definido por el Proyecto Construyendo Capacidades Empresariales Confianza y Oportunidad.

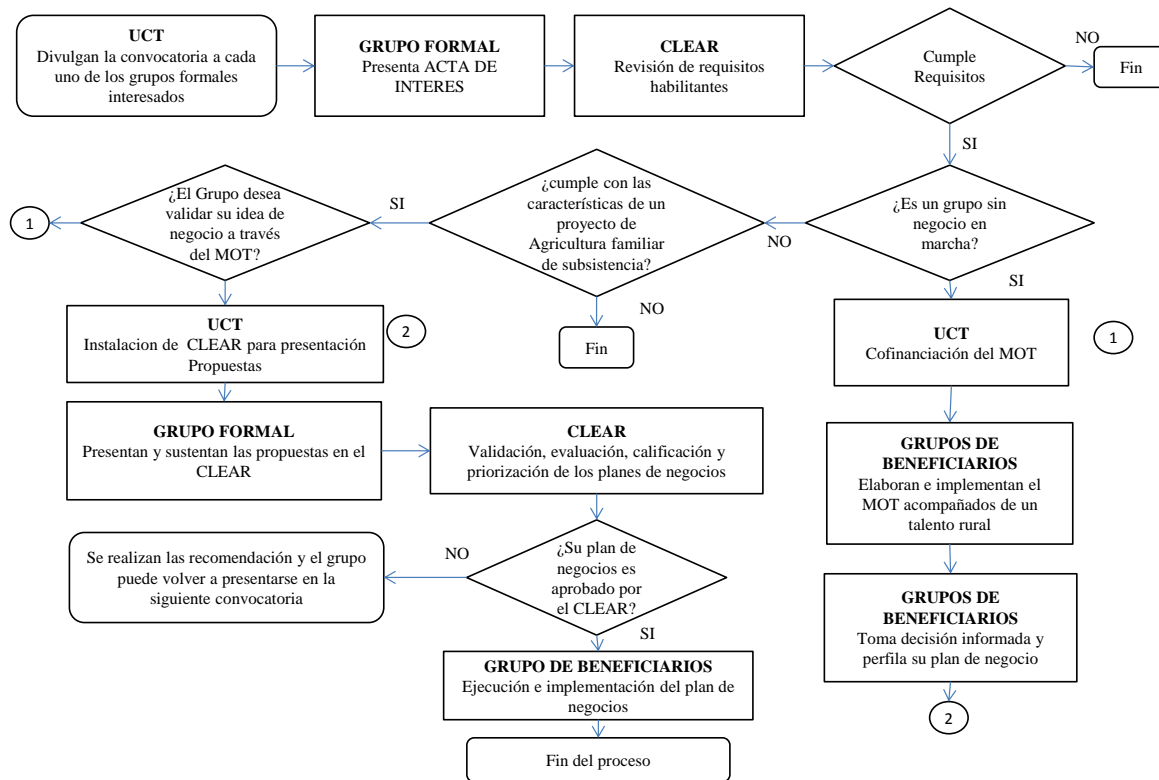
La contrapartida de la comunidad será pre-requisito de la entrega de los recursos por parte del proyecto para la implementación del plan de negocio y soportada mediante extracto de la cuenta o certificación bancaria.

Los Planes de Negocios estarán directamente orientados a ampliar el acceso de los beneficiarios a mejores mercados en el marco de estrategias para la generación sostenible de ingresos personales, familiares y/o asociativos. El eje de cada Plan de Negocios corresponderá a la inserción de las asociaciones formales en mercados locales, regionales y nacionales, con estrategias de mercadeo y comercialización apropiados.

Cada asociación económica local tendrá autonomía necesaria para ejercer, al menos, las siguientes facultades: (a) seleccionar la entidad bancaria formal en la cual las asociaciones administrarán sus recursos; (b) Seleccionar a los proveedores de servicios técnicos rurales incluidos en su plan de negocios, incluyendo a técnicos, promotores, profesionales, artesanos, líderes campesinos y cualquier otro talento local o regional competente para la prestación de los servicios requeridos; (c) De acuerdo con el cumplimiento de características y manejos, podrán contratar los proveedores de servicios, definiendo los mecanismos y modalidades específicas de contratación, privilegiando contratos contra productos y resultados de acuerdo a lo definido por los promotores, coordinadores y demás personal, con claros mecanismos de cancelación y/o continuidad y por montos definidos por los beneficiarios acorde a las características del mercado, y; (d) evaluar continuamente el desempeño de los oferentes de servicios y solicitar su sustitución si sus servicios no fueran satisfactorios. (Diagrama No 7) DESARROLLO DE PLANES DE NEGOCIO.

Diagrama N° 7

DESARROLLO PLANES DE NEGOCIO



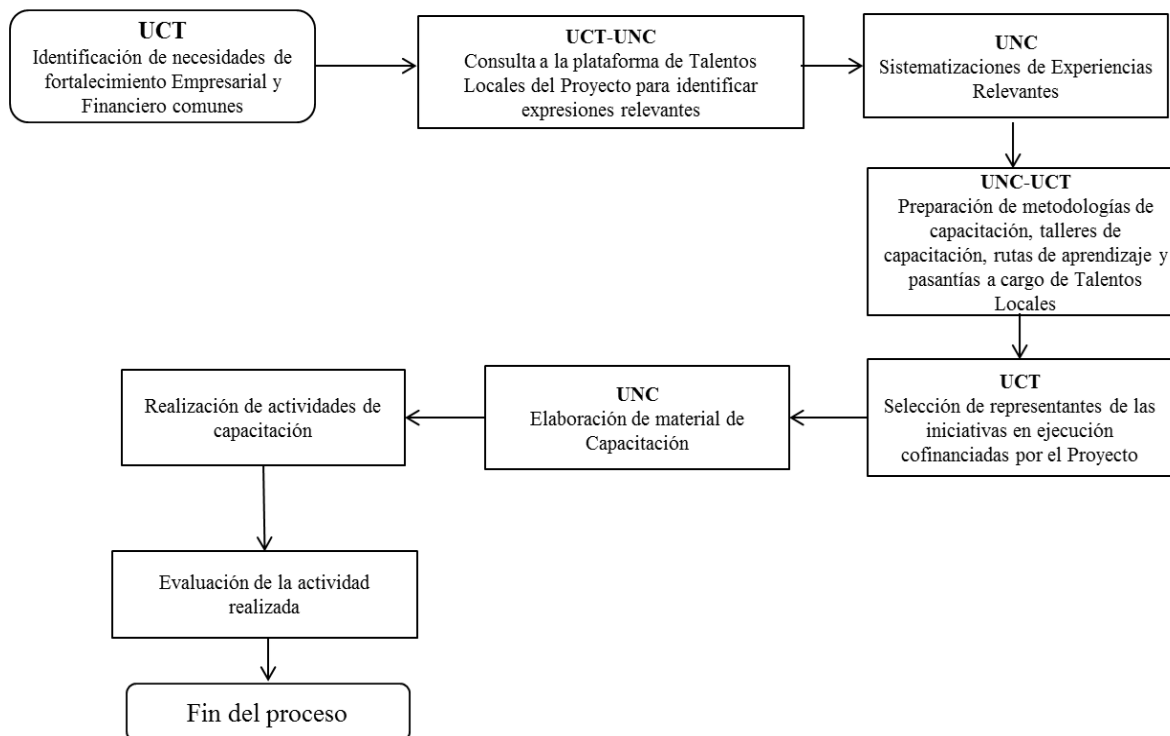
Desarrollo de Capacidades de los/as Usuarios/as del proyecto

Cada una de las familias que conforman los grupos y asociaciones usuarias del proyecto recibirá servicios de acompañamiento empresarial y productivo de forma continua y sobre el terreno, orientada a mejorar las capacidades y competencias organizacionales y empresariales básicas para gestionar sus emprendimientos dentro de una ruta de asociatividad que tiene como fin específico construir capacidades empresariales a través del incremento del capital social de los grupos y asociaciones en su entorno aplicando técnicas de desarrollo de sus capacidades organizaciones y desarrollo organizacional según las condiciones empresariales en las que se encuentre cada uno de los grupos de beneficiarios. Para ello se organizarán talleres para la gestión asociativa con talentos locales especializados en la transmitir conocimientos a través de lecciones aprendidas y casos exitosos de sus microempresas rurales preferiblemente sectoriales que actualmente proveen servicios de asistencia técnica en zonas rurales de Colombia.

Durante la ejecución de sus emprendimientos, cada grupo y asociación de familias participará de eventos, Rutas y/o territorios de aprendizaje mediante las cuales visitarán a asociaciones colombianas que se encuentren ejecutando emprendimientos de similar naturaleza. Así, cada asociación aprenderá en terreno y en contacto directo con otras

asociaciones las mejores alternativas útiles para su actividad (Diagrama N° 8).
DESARROLLO DE CAPACIDADES ASOCIATIVAS DEL PROYECTO.

Diagrama N° 8. Desarrollo de Capacidades Asociativas del Proyecto



Estrategias de fomento a la participación

- **Comités de Seguimiento Participativo:** Es una estrategia al interior del grupo para la participación, comunicación, supervisión y autoevaluación. Está conformado por los miembros del grupo, los cuales desarrollan funciones de control y motivación para el correcto desarrollo de las actividades. Se crean buscando facilitar, promover, desarrollar capacidades al interior de las grupos beneficiarios y permitiendo el desarrollo de una estrategia de seguimiento, mediante la sensibilización a los usuarios del proyecto sobre la importancia de la participación y la evaluación dentro de cada uno de sus grupos. Se llevará a cabo al interior de cada grupo cofinanciado, el diseño y puesta en marcha de la estrategia denominada “Comités de Seguimiento Participativo “¿Vamos bien? Tú tienes la respuesta”, implementada actualmente exitosamente por el Programa Oportunidades Rurales del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.
- **Comités de compras:** Este espacio permite que al interior de los grupos se cuente con un comité integrado mínimo por tres (3) personas y máximo cinco (5) personas del grupo de beneficiarios, dentro de este comité realizan:
 - ✓ Funciones de evaluación, estudio y consulta de propuestas técnicas y económicas

- ✓ Valoran opciones de servicios de diferentes oferentes (profesionales, técnicos, proveedores) Para recomendar al representante del grupo y sus suplentes la mejor opción para su posterior selección.

De esta manera, en la comunidad se genera las competencias para tener los criterios suficientes en los respectivos procesos.

Instancias de control y seguimiento

- Contraloría social: Los grupos que han sido cofinanciados por el Proyecto Construyendo Capacidades Empresariales en cualquiera de las fases no podrán ser promovidos entre fase y fase de forma automática, dado que el único mecanismo que permitirá ser acompañado a una siguiente fase será a través de una rendición pública de cuentas en el espacio de Contraloría Social a ejecutarse en el marco de los (CLEAR). Es importante aclarar que al finalizar cada una de las fases de acompañamiento, los grupos deberán participar del espacio de Contraloría social, aun sí no desean participar de la cofinanciación de una nueva iniciativa.
- Interventoría Integral: Se contará con una interventoría financiera, técnica y administrativa, en las zonas de intervención de los contratos, para garantizar la correcta ejecución de las actividades y de los recursos entregados por el Proyecto de acuerdo con las propuestas aprobadas, revisar informes de ejecución técnica y financiera y avalarlos con su firma para autorizar los desembolsos. La interventoría será contratada por la Unidad Nacional de Coordinación de conformidad con las normas legales vigentes.
- Los Coordinadores Territoriales y Promotores Rurales: Los coordinadores territoriales y promotores rurales, realizarán la supervisión integral a organizaciones y grupos que ejecutan recursos públicos provenientes del aporte de cofinanciación del proyecto Construyendo Capacidades Empresariales Rurales, Confianza y Oportunidad.
- La Unidad Nacional de Coordinación: La Unidad Nacional de Coordinación tendrá como responsabilidad adelantar acciones de seguimiento y control al proyecto y a las actividades que realizan los Coordinadores Territoriales, frente a la ejecución del proyecto en región.

Sin perjuicio de lo anterior la Corporación, como operador técnico y administrativo del proyecto, pondrá a disposición del mismo, los procesos y procedimientos administrativos, financieros, contables y jurídicos necesarios para apoyar la UNC en el seguimiento y control del proyecto.

Concursos

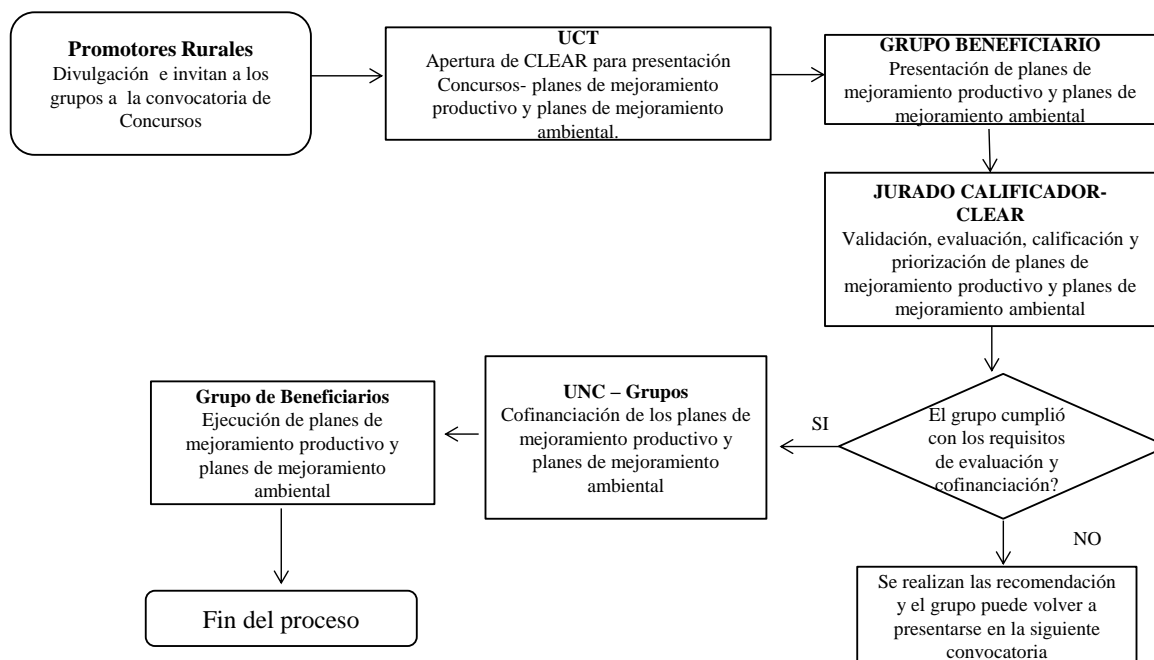
- ✓ Planes de Mejoramiento productivo y Planes de mejoramiento ambiental En el marco de la estrategia de abordaje del proyecto, mediante la organización de concursos. Un primer grupo de concursos estarán dedicados a financiar actividades identificadas por las familias clientes del proyecto, dirigidas a incrementar su acceso a asistencia técnica destinada principalmente a incrementar la producción esencialmente para el autoconsumo; incluirá el mejoramiento de parcelas individuales y la ampliación de uso de productos forestales con el propósito de incrementar la productividad existente de

forma económica y ambientalmente sustentable, y potenciar la producción de excedentes que aunque limitados en un primer momento pudiesen en el futuro incrementarse, y; un segundo grupo de concursos estarán dedicados al mejoramiento de las condiciones ambientales entre las familias clientes del proyecto a fin de que estas puedan presentar propuestas para el mejoramiento de su entorno reduciendo así riesgos ambientales e incentivando la gestión y apropiación colectiva de los recursos naturales de los territorios, incluida la tierra.

Estas propuestas podrán incluir actividades agroforestales, uso de productos no maderables y agricultura de conservación entre otros. Las comunidades afro e indígenas podrán presentarse a los concursos con propuestas de carácter comunitario que vayan más allá de las familias. El proyecto facilitará su participación en dichos concursos mediante el uso de materiales informativos en lenguas nativas. De igual manera estos concursos de planes de mejoramiento estarán sujetos a aprobación mediante los mecanismos de asignación competitiva de recursos CLEAR. (Diagrama N° 9).
CONCURSOS – PLANES DE MEJORAMIENTO PRODUCTIVO Y PLANES DE MEJORAMIENTO AMBIENTAL.

Diagrama N° 9

**CONCURSOS
PLANES DE MEJORAMIENTO PRODUCTIVO Y PLANES DE MEJORMIENTO
AMBIENTAL**



2.2. Componente: Desarrollo y Fortalecimiento de los activos financieros rurales

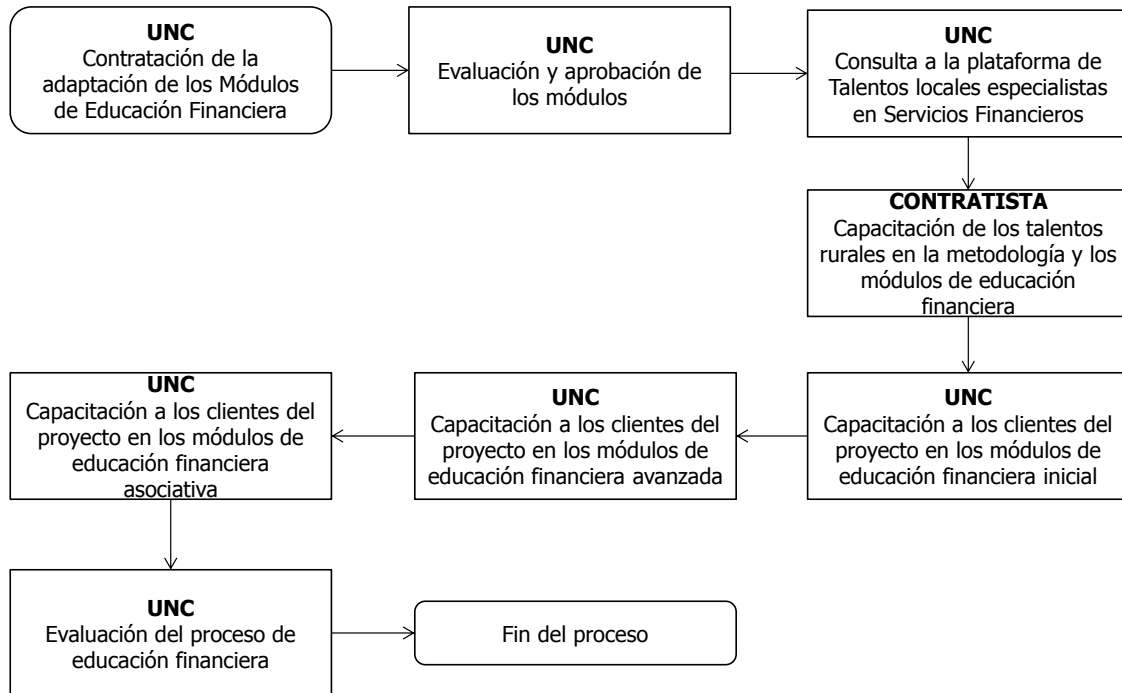
Educación Financiera y Fortalecimiento de Capacidades Asociativas

Durante la ejecución del proyecto se acompañará el desarrollo y ampliación de las capacidades de los beneficiarios para planificar y gestionar sus recursos financieros personales y familiares. Se organizarán días de capacitación en terreno, bajo la modalidad de Talleres en Campo, en los cuales participarán los beneficiarios directos del proyecto que conocerán en profundidad las herramientas necesarias para mejorar la gestión financiera personal, familiar y asociativa.

Los servicios de educación financiera serán brindados por talentos rurales colombianos que ya tienen las capacidades, competencias y experiencias necesarias para realizar una transferencia de conocimientos útil y apropiada a las características socio-culturales de la población beneficiaria (Diagrama N° 10).

Diagrama N° 10

**EDUCACIÓN FINANCIERA Y FORTALECIMIENTO
DE LAS CAPACIDADES ASOCIATIVAS**



Rutas financieras

Corresponde a la modalidad de aprendizaje en campo, conocida como conocimiento en viaje, rutas del conocimiento o rutas de aprendizaje, guiada por un itinerario y una ruta geográfica en la cual se busca motivar el intercambio de conocimientos in situ. Para la organización pedagógica y logística de las Rutas Financieras el Proyecto contratará personas jurídicas o naturales con experiencia en la organización de pasantías o rutas de conocimiento en viaje que se responsabilicen de la selección, sistematización (validación) y preparación de las experiencias y casos a ser visitas por los Grupos.

Las Rutas representan un sistema de capacitación con un alto valor de uso para sus usuarios directos, ampliando sus capacidades de análisis y gestión, mediante la comparación directa, concreta y en campo de sus experiencias tradicionales con aquellos casos innovadores y educativos que integran el sistema de aprendizaje y en los cuales los actores directamente involucrados se transforman en los formadores o capacitadores.

La organización y realización de las Rutas Financieras será coordinada por los Especialistas en Gestión del Conocimiento, Capacidades y Comunicaciones y Activos Financieros del Proyecto.

Pasantías en capacidad asociativa financiera

Con el objetivo de fortalecer los conocimientos y habilidades para la gestión de fondos financieros de carácter comunitario o apoyo mutuo, el Proyecto organizará procesos de intercambio de conocimientos entre pares. Con este propósito el Proyecto contratará una consultoría especializada para realizar un inventario y caracterización de formas organizativas de autofinanciamiento existentes en comunidades rurales y que puedan calificarse de exitosas, con el fin de organizar y gestionar pasantías de usuarios/as del Proyecto a estas experiencias.

Previamente el Proyecto, a través de sus Especialistas en Gestión del Conocimiento, Capacidades y Comunicaciones y Activos Financieros, apoyará a los grupos que serán receptores de los/as pasantes para la organización temática y logística de la pasantía. En estas pasantías participarán representantes de los grupos que recibirán los servicios del Proyecto, que se encuentren en el segundo o tercer ciclo de los módulos de Educación Financiera.

Como parte de los costos de las pasantías el Proyecto contemplará el pago de un incentivo a los grupos anfitriones que recibirán a los/as pasantes, con el fin de aportar al fortalecimiento del mercado de talentos rurales.

Rutas especializadas en Capacidades Financieras Asociativas

En estas rutas solo participaran los grupos interesados en conformar formas asociativas de autofinanciamiento basadas en la ayuda mutua. El eje de conocimiento de estas rutas serán experiencias y casos exitosos a nivel internacional de organizaciones financieras propiedad de los ciudadanos rurales, tales como fondos autogestionados de ahorro y crédito, grupos de autoayuda (Self-Help Groups), asociaciones locales de ahorro y crédito (Village Savings and Credit Association) y cajas rurales, entre otras.

Al igual que las Rutas Financieras, la organización pedagógica y logística de esta metodología de aprendizaje será contratada con personas naturales o jurídicas con experiencia en este método de aprendizaje y se privilegiará en la selección las experiencias y casos desarrollados por los proyectos financiados por el FIDA en América Latina y otros continentes.

La realización de las pasantías y rutas para el fortalecimiento de los conocimientos y capacidades financieras de los grupos de usuarios del Proyecto se distribuirá a los largo de sus cinco (5) años de ejecución. En estas rutas especializadas participarán representantes de los grupos que recibirán los servicios del Proyecto, que se encuentren en el tercer ciclo de los módulos de Educación Financiera.

Incentivos al Ahorro Individual

Se beneficiarán directamente los pobladores rurales, la mitad de ellas mujeres y jóvenes, con incentivos para la apertura y manutención de sus cuentas de ahorro, de acuerdo a la planificación que cada beneficiario realice de sus capacidades financieras.

Cada una de las familias integrantes del grupo procederá a abrir una cuenta de ahorros, asumiendo un compromiso (Plan de Ahorro Individual), el cual cuenta con un plazo para su cumplimiento de doce (12) meses. La sumatoria de los compromisos individuales de los asociados se consolidara en el Plan de Ahorro Colectivo del grupo.

La cuenta de ahorros que aperture cada una de las familias beneficiarias podrá ser de dos clases, las cuales tendrán tratamiento diferente por parte del proyecto en los incentivos económicos a otorgar:

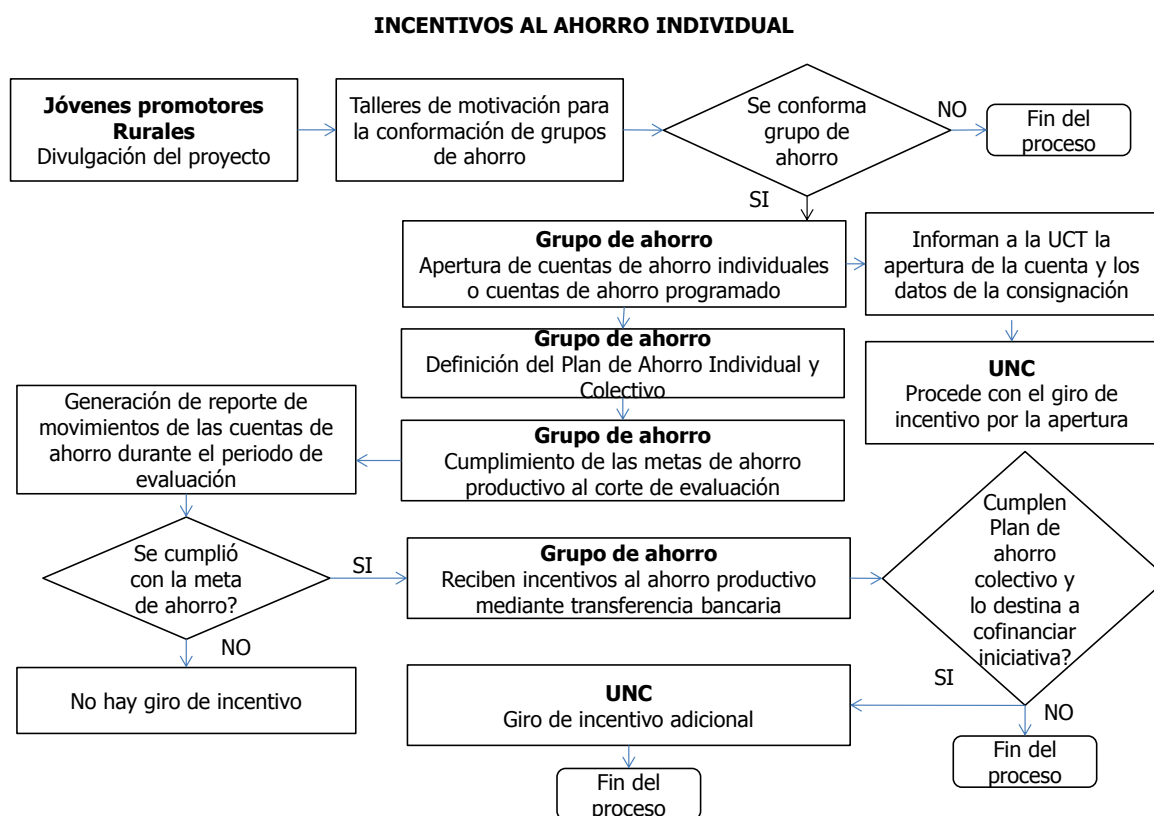
- Cuenta de Ahorro Individual:
 - ✓ Se otorgará un incentivo económico por la apertura de cada cuenta de ahorros, en una relación 1:1 al valor de la apertura, hasta el valor máximo autorizado a la fecha en que se entregue el incentivo.
 - ✓ Se otorgará un incentivo económico por el cumplimiento de las metas de ahorro productivo mensuales definidas en su Plan de Ahorro Individual, los cuales serán concedidos bajo tres cortes aleatorio y un corte final, en relación 1:0.5 al valor del ahorro productivo generado durante el periodo en evaluación, hasta el valor máximo autorizado a la fecha en que se entregue el incentivo para los doce (12) meses del Plan de Ahorro Individual.
 - ✓ Se otorgará un incentivo adicional a todas las familias integrantes del grupo por el cumplimiento del Plan de Ahorro Colectivo y la destinación de los ahorros logrados a la cofinanciación de una iniciativa económica en el marco del proyecto, en una relación 1:0.5 del valor del ahorro destinado a la cofinanciación de una iniciativa económica, hasta el valor máximo autorizado a la fecha en que se entregue el incentivo. Este incentivo adicional podrá ser destinado, bajo la decisión del grupo, a la cofinanciación de la misma iniciativa económica, o en el caso de haberse constituido en el marco del proyecto un grupo de ahorro mutuo, a su capitalización.

- Cuenta de Ahorro Comunitario Programado:
 - ✓ Se otorgará un incentivo económico por la apertura de cada cuenta de ahorros, en una relación 1:2 al valor de la apertura, hasta el valor máximo autorizado a la fecha en que se entregue el incentivo.
 - ✓ Se otorgará un incentivo económico por el cumplimiento de las metas de ahorro productivo mensuales definidas en su Plan de Ahorro Individual, los cuales serán concedidos bajo tres cortes aleatorio y un corte final, en relación 1:0.5 al valor del ahorro productivo generado durante el periodo en evaluación, hasta el valor máximo

autorizado a la fecha en que se entregue el incentivo para los doce (12) meses del Plan de Ahorro Individual.

- ✓ Se otorgará un incentivo adicional a todas las familias integrantes del grupo por el cumplimiento del Plan de Ahorro Colectivo y la destinación de los ahorros logrados a la cofinanciación de una iniciativa económica en el marco del proyecto, en una relación 1:0.5 del valor del ahorro destinado a la cofinanciación de una iniciativa económica, hasta el valor máximo autorizado a la fecha en que se entregue el incentivo. Este incentivo adicional podrá ser destinado, bajo la decisión del grupo, a la cofinanciación de la misma iniciativa económica, o en el caso de haberse constituido en el marco del proyecto un grupo de ahorro mutuo, a su capitalización. (Diagrama No. 11)

Diagrama N° 11



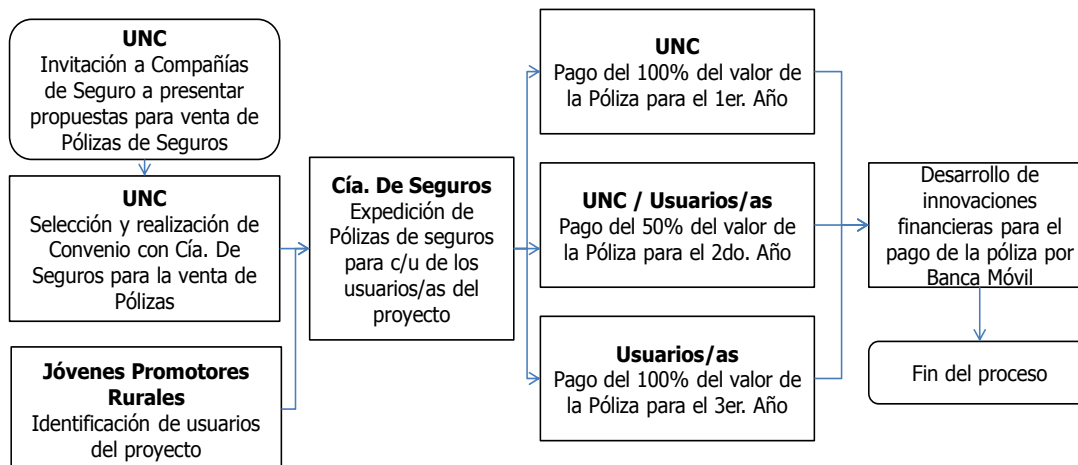
Acceso a Pólizas de Seguros de Vida

Los beneficiarios/as del Proyecto serán beneficiados por un seguro de vida lo que permitirá reducir las vulnerabilidades que enfrentan en los contextos sociales, económicos y políticos que caracterizan a la población beneficiaria y el área de cobertura. Para ello, se cofinanciará en forma decreciente el acceso de los beneficiarios a un seguro de vida que permita

enfrentar los riesgos personales y familiares. Así, durante la ejecución el proyecto cofinanciará seguros de vida individuales, especialmente para mujeres y hombres jefes de hogar que estén asociados a los grupos de interés que serán promovidos durante la ejecución (Diagrama N° 12).

Diagrama N° 12

ACCESO A POLIZA DE SEGURO DE VIDA



Los Promotores Municipales participarán en la motivación a las familias rurales para la toma de pólizas de seguros, en la explicación de las características del microseguro y en el seguimiento al comportamiento de este producto financiero entre los/as usuarios/as del Proyecto, especialmente en la verificación de su renovación anual.

Para el recaudo del valor de las pólizas, el Proyecto utilizará los convenios suscritos con las Entidades Financieras para la operación de otros servicios del Proyecto, procurando establecer canales de recaudo que resulten económicos y cercanos a la ubicación de los/as usuarios tomadores de las pólizas, por ejemplo utilizando descuentos directos de las cuentas de ahorros individuales y/o grupales, giros a través de Corresponsales No Bancarios o pagos electrónicos, entre otros medios que ofrece el mercado financiero colombiano para la realización de transacciones bancarias.

Fondo de Capital de Inversiones para Jóvenes

El Fondo de Capital de Inversiones, tendrá como principal objetivo fortalecer emprendimientos de jóvenes rurales en proceso de acompañamiento del proyecto o de otros programas de fortalecimiento empresarial presentes en el área de cobertura del proyecto. Para la operación de este Fondo el proyecto procederá a transferir los recursos a las asociaciones de jóvenes en cada uno de los territorios a intervenir, quienes se encargaran

de financiar los proyectos de emprendimientos empresariales de los jóvenes, para lo cual la UNC durante la vigencia del proyecto hará seguimiento a la ejecución de estos recursos.

Con los recursos del Fondo de Inversiones se financiarán las necesidades de expansión de las empresas de los jóvenes, quienes deberán presentar un plan de negocios, elaborado con el acompañamiento del proyecto, estableciendo claramente el flujo de fondos requerido, el período de recuperación del capital invertido por el Fondo y las metas propuestas con la inversión de los recursos obtenidos.

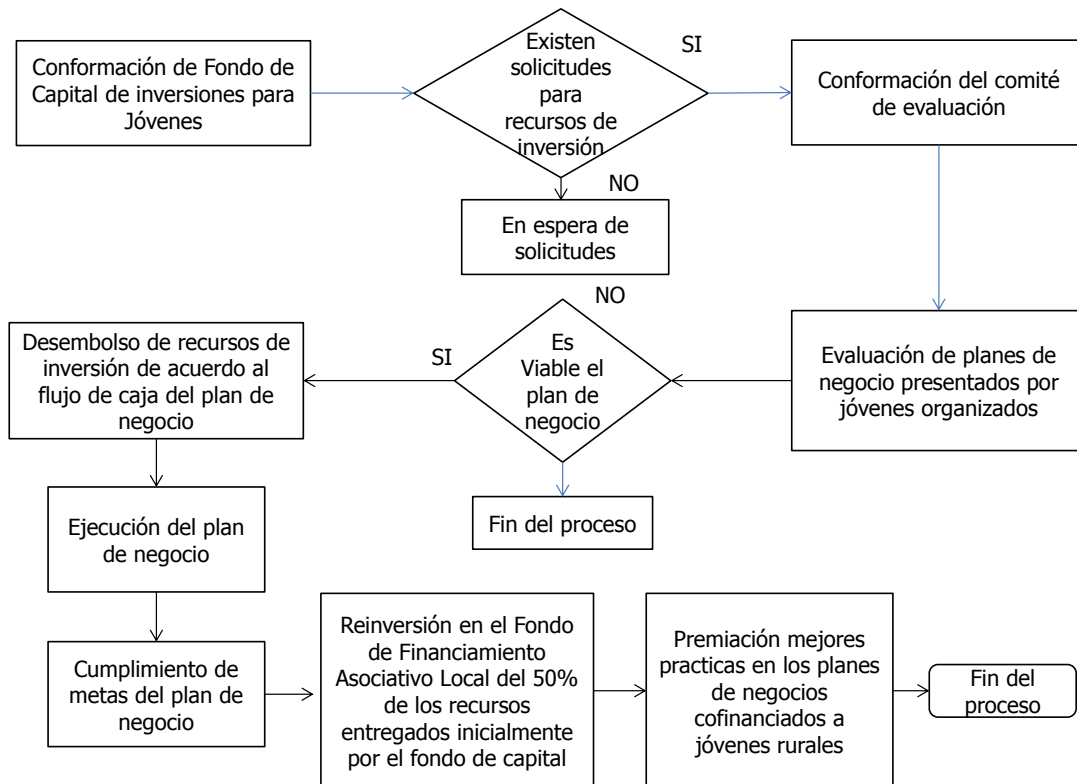
Para la selección de los planes de negocios a financiar, el proyecto establecerá un jurado calificador, quienes aprobarán la inversión de los recursos del Fondo.

Los recursos serán desembolsados a los jóvenes de conformidad con el flujo de fondos formulado por ellos mismos como parte del Plan de Negocios y la evidencia de las inversiones realizadas con los desembolsos anteriores.

A lo largo del periodo de recuperación del dinero, los jóvenes beneficiarios del Proyecto se obligan, de acuerdo con el Flujo de Fondos de su proyecto, a retornar como mínimo el 50% del valor de los recursos recibidos por el Proyecto para fortalecer el Fondo de Financiamiento Asociativo Local para jóvenes rurales que permitirá la financiación de otros emprendimientos, que se reglamentará durante el tiempo de ejecución del Proyecto.

Por otra parte, los jóvenes serán invitados a participar en concursos para premiar las mejores prácticas; en estos espacios deberán exponer, sustentar y difundir los resultados obtenidos en sus emprendimientos productivos. El jurado calificador estará conformado por jóvenes emprendedores que participaron en las anteriores operaciones del FIDA en Colombia, quienes serán los responsables de seleccionar los tres (3) grupos de jóvenes que obtuvieron los mejores resultados en sus Iniciativas Económicas Asociativas, quienes recibirán un incentivo económico, que deberá ser invertido exclusivamente en la compra de maquinaria y equipo, materia prima y/o capital de trabajo para el fortalecimiento de sus negocios; o como capital inicial para la conformación de fondos auto gestionados de ahorro y crédito para el autofinanciamiento de los grupos de jóvenes. (Diagrama N° 13).

FONDO DE CAPITAL DE INVERSIÓN PARA JÓVENES



Introducción a la Banca móvil de los clientes rurales

Con relación a los servicios financieros móviles, ofrecidos a través de dispositivos móviles, el Plan Nacional de Desarrollo de Colombia 2010-2014 “Prosperidad para Todos”, reconoce como estos tienen un alto impacto a nivel social, al disminuir los costos asociados a la banca mediante el aprovechamiento de la tecnología móvil, convirtiéndose en dinamizador de la bancarización.

Con este objetivo el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), el Departamento Nacional de Planeación y la Banca de las Oportunidades, promoverán alianzas entre las entidades bancarias y los proveedores de redes y servicios móviles, con el objeto de aprovechar la experiencia de estos últimos en la identificación y gestión de clientes de bajos ingresos nivel nacional.

En el marco de estos lineamientos de política nacional y con el objetivo de contribuir a la ampliación de la cobertura de estos servicios financieros móviles y a la vez ofrecer a las familias rurales soluciones innovadoras para realizar sus transacciones financieras, el Proyecto gestionará convenios con entidades bancarias y proveedores de servicios móviles

para realizar experiencias piloto de su uso en áreas rurales objeto de intervención por parte del proyecto.

Las transacciones necesarias para el recaudo del valor de las pólizas de los seguros de vida, que beneficiarán a todos/as los/as usuarios/as del Proyecto, representan una oportunidad para que el Proyecto financie la ejecución de una experiencia piloto de uso de servicios financieros móviles con población rural.

2.3. Componente III: Gestión del Conocimiento, Desarrollo de Capacidades y Comunicación

Cosecha de Conocimiento

El proyecto realizará inversiones para capturar, documentar, difundir y aprender de sus propias experiencias de implementación, aportando con lecciones y recomendaciones que permitan escalar las experiencias y soluciones que sean validadas durante la ejecución en conjunto con la población beneficiaria, sus asociaciones y los actores locales presentes en el territorio.

Sistematizaciones

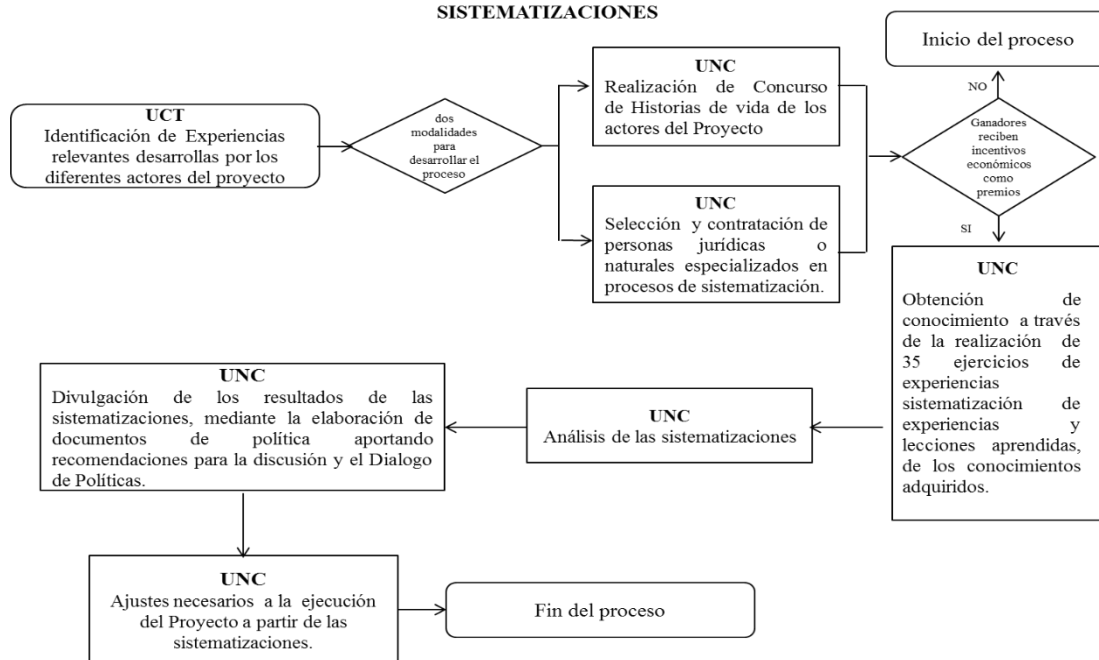
Con el objetivo de identificar, documentar, difundir, usar y capitalizar los conocimientos adquiridos por los diferentes actores que participan en su ejecución, los cuales contribuirán a fortalecer la gestión del proyecto y del Organismo responsable de su ejecución para la formulación de políticas públicas de combate a la pobreza rural, el proyecto realizará un total de 35 ejercicios de sistematización de las experiencias y lecciones aprendidas, a partir de su segundo año de ejecución.

Las sistematizaciones recogerán aspectos relacionados con los conocimientos adquiridos en torno a la identificación y valorización de los activos territoriales con los cuales cuentan las familias rurales en pobreza extrema; las lecciones aprendidas por el proyecto en torno a las estrategias familiares para mejorar la seguridad alimentaria y la generación de ingresos autónomos sostenibles en zonas de conflicto; así como las estrategias familiares de ahorro y las innovaciones financieras ideadas por las propias comunidades rurales para la protección de sus activos y financiación de sus emergencias y pequeños emprendimientos. Entre estas sistematizaciones también se contemplará la elaboración de documentos de política que consoliden e integren las sistematizaciones realizadas, aportando recomendaciones para la discusión y el dialogo de políticas.

Para la realización de los ejercicios de sistematización del proyecto se emplearán dos modalidades: la primera a través de concursos organizados entre los propios beneficiarios del proyecto, quienes presentarán sus experiencias exitosas y las que evidencien mayor impacto y demuestren mayor transformación a partir del uso de activos territoriales, recibirán pequeños incentivos económicos como premios y serán seleccionadas para

continuar a partir de ellas con procesos de sistematización; la segunda modalidad, consistirá en contrataciones que realizará la UNC con consultores especializados en procesos de sistematización, a partir de las temáticas definidas por el equipo de coordinación del proyecto (Diagrama N° 14).

Diagrama N° 14
SISTEMATIZACIONES



Estudios Específicos

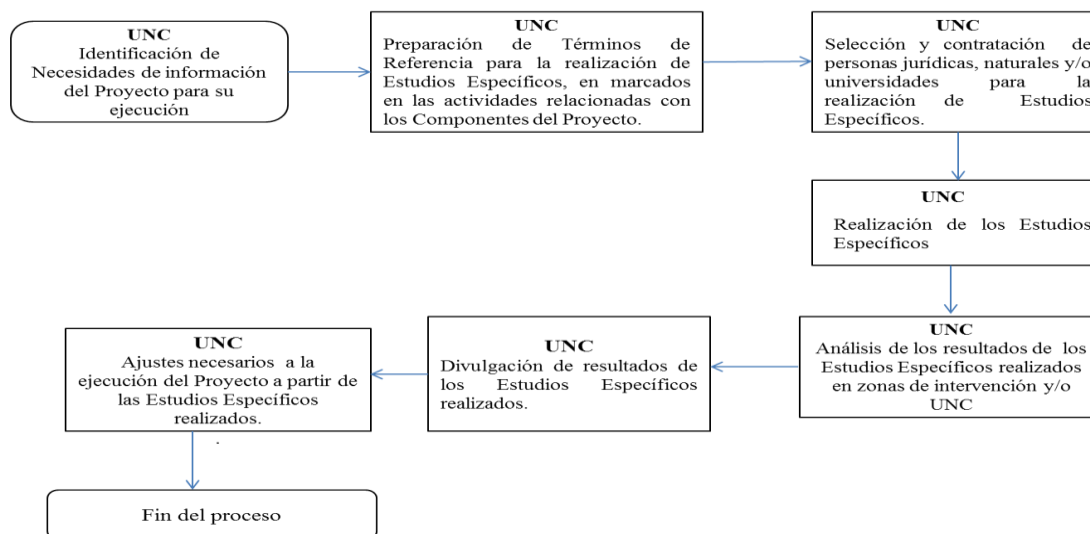
En coherencia con la estrategia del FIDA, el proyecto realizará inversiones para capturar, documentar, difundir y aprender de sus propias experiencias de implementación, aportando con lecciones y recomendaciones que permitan escalarlas y soluciones que sean validadas durante la ejecución en conjunto con la población beneficiaria, sus asociaciones y los actores locales presentes en el territorio.

El proyecto financiará la ejecución de 13 Estudios Específicos enmarcados en las actividades a desarrollar en cada uno de los componentes del Proyecto, que permitan atender temáticas específicas en las cuales existe limitada información en los territorios de operación del proyecto, tales como recursos naturales, situación de los jóvenes rurales en el área del proyecto e innovaciones financieras de las propias comunidades, entre otros. Para la realización de estos estudios, la UNC contratará consultores independientes, universidades o empresas consultoras quienes adelantarán los estudios solicitados en consulta con los beneficiarios del proyecto (Diagrama N° 15).

Tanto los resultados de las sistematizaciones como de los estudios específicos serán ampliamente analizados y divulgados por la UNC, entre todos los actores vinculados a la ejecución del proyecto, permitiendo realizar los ajustes necesarios a la ejecución de este.

Diagrama N° 15

ESTUDIOS ESPECÍFICOS



Férias de Talentos

Las Ferias de Talentos Rurales, serán organizadas territorialmente, y en ellas participarán los expertos y maestros prácticos locales, especialmente aquellos identificados durante la ejecución de los anteriores proyectos financiados por el FIDA en Colombia, PADEMÉR, Programa Oportunidades Rurales u otra fuente, quienes divulgarán y ofrecerán sus servicios de asistencia técnica y capacitación para identificar los activos territoriales, mejorar la gestión de los recursos naturales, aumentar las capacidades empresariales y mejorar la educación financiera.

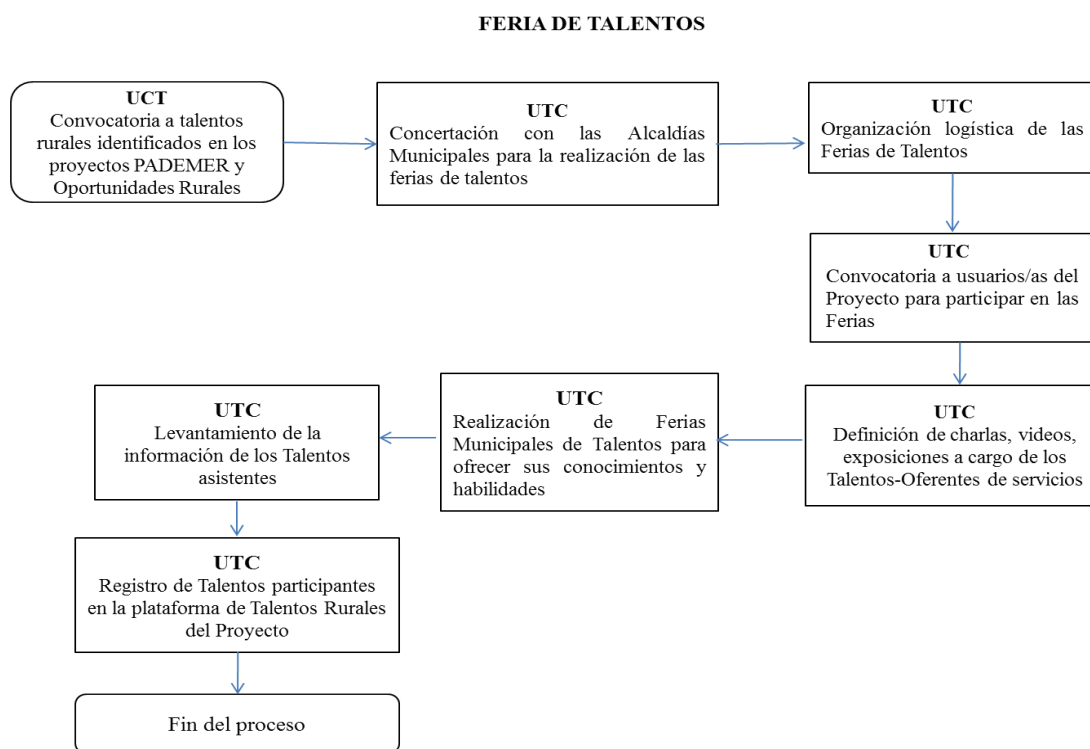
Además, en estas Ferias se presentarán casos y experiencias exitosas relevantes que estén siendo realizados por familias, comunidades y asociaciones de los propios beneficiarios, en materias de manejo de recursos naturales, negocios rurales y servicios financieros de origen comunitario. Estas experiencias, ubicadas dentro o fuera del territorio de cobertura del proyecto e incluso fuera del país, serán identificadas por la UNC.

Los objetivos de cada Feria serán al menos los siguientes: (a) movilizar la participación de los beneficiarios y los expertos locales para intercambiar sus conocimientos y saberes; (b) compartir y aprender de las buenas prácticas aplicadas por grupos de beneficiarios; (c) establecer nexos, contactos y contratos para la generación de redes formales e informales entre los beneficiarios y agentes que pueden contribuir a mejorar los desempeños y resultados de sus iniciativas, sea mediante mecanismos de cooperación y/o venta de servicios, y; (d) valorizar socialmente las capacidades locales como herramientas para la promoción de un desarrollo local sostenible.

Las ferias serán realizadas por las Unidades Territoriales en coordinación con los Gobiernos Municipales y con el apoyo directo de los Jóvenes Promotores a Nivel Municipal. En cada municipio, se seleccionará una entidad local responsable del desarrollo de cada Feria del Conocimiento, incluyendo instituciones privadas, escuelas rurales, ONG, entre otros; selección que se llevara a cabo de acuerdo a la mejor propuesta presentada. La UNC del proyecto elaborará y distribuirá una breve guía indicativa en la cual se explicaría el propósito de las Ferias, los mecanismos de implementación, metodología de trabajo y usuarios y participantes previstos (Diagrama N° 16).

En cada Feria se asegurará la participación relevante de mujeres rurales no solo como usuarias de los servicios, sino también como proveedoras de sus saberes y conocimientos expresados.

Diagrama N° 16



Identificación, valoración y potencialización de los Conocimientos Locales

Para reforzar las competencias de los mejores Talentos Rurales identificados durante la ejecución del proyecto, o en anteriores operaciones financiadas por el FIDA en Colombia, se invertirá en talleres de desarrollo de capacidades, identificación y valoración de conocimientos para poner al servicio de los beneficiarios a los mejores líderes, artesanos, gestores, administradores, etc. Que cuentan con capacidades y competencias para operar como proveedores de servicios (Diagrama N° 17).

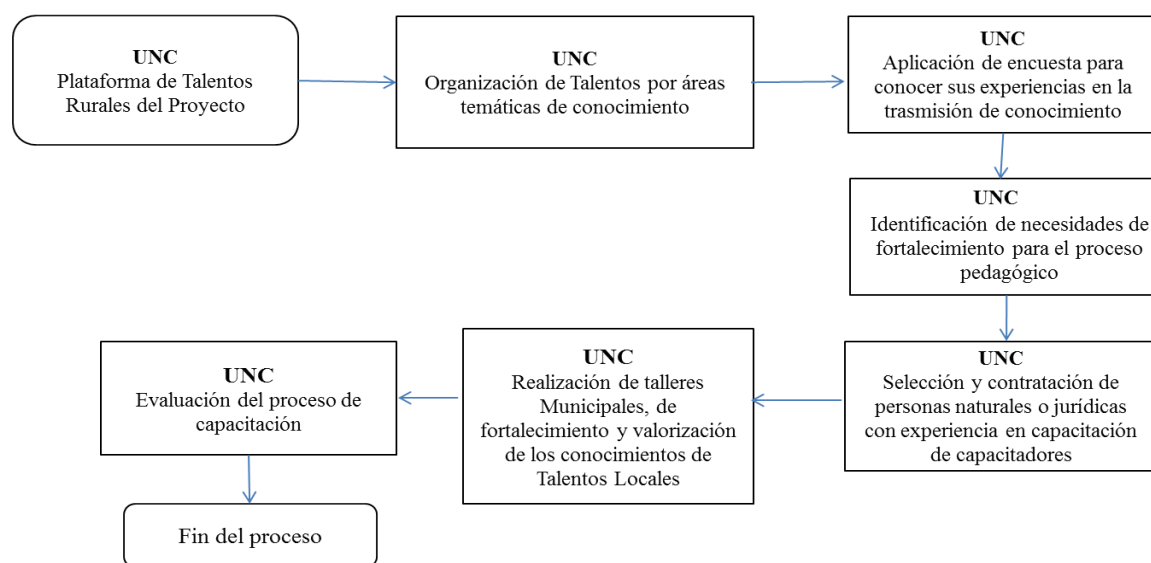
En el marco de comunicaciones se diseñarán estrategias como el funcionamiento del Portal Web del proyecto; se realizarán inversiones para asegurar el desarrollo de una Plataforma de Talentos Rurales, que reúna a los mejores especialistas, maestros y talentos locales rurales de Colombia que pueden brindar servicios remunerados de apoyo a las asociaciones beneficiarias, además de un sistema de capacitación en línea que permita a los interesados manejar adecuadamente las herramientas de gestión técnica y administrativa del proyecto.

La Plataforma de Talentos Rurales facilitará el registro y acceso a información sobre talentos y expertos técnicos rurales con sus respectivas ofertas de saberes y conocimientos, funcionales a las necesidades de desarrollo de sus iniciativas de negocios.

Mediante este sistema se establecerá una base de información y conocimiento, de acceso continuo y gratuito para agentes de desarrollo rural y/o asociaciones de los beneficiarios, en la cual podrán encontrar información útil para: (i) identificar oferentes y proveedores de servicios técnicos y financieros diversificados, incluyendo profesionales, técnicos y talentos locales; (ii) establecer mecanismos de validación y certificación de la calidad de los proveedores, diferenciado para los distintos actores del sistema; (iii) seleccionar informadamente a proveedores para contratar sus servicios de asistencia técnica; (iv) sistematizar y divulgar la evaluación realizada por los demandantes sobre la calidad de los servicios técnicos recibidos de cada proveedor, y (v) divulgar información útil para la toma de decisiones en materias de servicios técnicos (costos, normativas, contratos, etc.).

Estas soluciones permitirán a las comunidades y asociaciones rurales beneficiarias del proyecto a: (i) ampliar su acceso a nuevos proveedores de servicios técnicos rurales funcionales a sus iniciativas; (ii) reducir los costos de contratación de los servicios de asistencia técnica rural al ampliar la oferta de servicios y transparentar su funcionamiento, y; (iii) disminuir los costos de transacción al facilitar el encuentro entre demandantes y oferentes de servicios.

Diagrama N° 17
IDENTIFICACION Y VALORIZACION DE
TALENTOS LOCALES



Sistema de seguimiento y evaluación

Con la ayuda de un software, el proyecto, mediante Dispositivos Móviles de Captura DCM, permitirá que en terreno los promotores rurales registren los avances en los logros de metas e indicadores de acuerdo con la línea base construida por las diferentes consultorías que contrató la UNC, así mismo se deberá contemplar el diseño e implementación del programa que operará DCM y la aplicación de la encuesta RIMS, por lo tanto UNC se encargará de elaborar los términos de referencia para dicha contratación y ejecución, así como asegurarse que dicho programa emita información en el que se evidencien los cambios en los indicadores a medir.

CAPITULO III - ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO

El MADR será el Organismo Responsable de la ejecución del proyecto, tomando en cuenta que éste: (a) es la entidad nacional responsable de “formular, coordinar y evaluar las políticas que promueven el desarrollo competitivo, equitativo y sostenible de los procesos agropecuarios forestales, pesqueros y de desarrollo rural, con criterios de descentralización, concertación y participación, que contribuyan a mejorar el nivel y la calidad de vida de la población colombiana⁴”; (b) ha sido el Organismo Ejecutor de proyectos anteriores y en ejecución financiados por el FIDA, en los últimos quince años y ha evidenciado su eficiencia técnica y financiera en la administración de dichos proyectos; (c) ha adquirido reconocimiento nacional en el diseño y ejecución exitosa de instrumentos de apoyo al desarrollo de las capacidades empresariales de las familias rurales pobres, a través de la ejecución de los proyectos cofinanciados por el FIDA en el país, y; (d) las autoridades nacionales han considerado como prioridad fortalecer, a través del MADR, las inversiones que conduzcan a un mayor desarrollo sostenible, especialmente en las regiones con mayores índices de pobreza, partiendo del reconocimiento que las condiciones de pobreza y desigualdad tienen mayor incidencia en el campo colombiano en comparación con los centros urbanos.

⁴ <http://www.minagricultura.gov.co/01ministerio/01quienes.aspx>,

1. Comité Directivo del Proyecto (CDP):

Con el fin de establecer un mecanismo para orientar el accionar del proyecto se establecerá un Comité Directivo del Proyecto (CDP), integrado por representantes de las instituciones directamente vinculadas con la ejecución del Proyecto, seleccionadas por sus funciones en la dirección y ejecución de las políticas públicas de combate a la pobreza y desarrollo rural nacionales:

- i) Un representante del MADR, designado por el Ministro;
- ii) Un representante del Ministerio de Hacienda y Crédito Público;
- iii) Un representante del Departamento Nacional de Planeación, Dirección de Desarrollo Rural Sostenible;
- iv) Un representante del Departamento Administrativo para la Prosperidad Social, Red UNIDOS, o quien haga sus veces, y;
- v) Dos representantes de la población objetivo, que hayan sido beneficiados por el FIDA Estos serán elegidos por la UNC.
- vi) El Coordinador de la Unidad Nacional de Coordinación del proyecto, quien actuará como Secretario, participando con voz pero sin voto.

Responsabilidad del CDP: (a) conocer, revisar y aprobar el Plan Operativo y Presupuesto Anual del proyecto previo a la consideración por parte del FIDA; (b) conocer, revisar y analizar los informes anuales de ejecución y aquellos informes relativos al seguimiento y evaluación del accionar del proyecto, y; (c) adoptar recomendaciones para la mejor marcha del proyecto si fuesen necesarias.

El CDP se reunirá una vez al año y extraordinariamente si hubiese circunstancias que lo ameriten. El Comité expedirá y aprobará su propio reglamento de funcionamiento, periodicidad de las reuniones, causales de pérdida del carácter del miembro del Comité, renunciaciones y delegaciones

2. Unidad Nacional de Coordinación (UNC):

El Ministerio, a través de la Resolución No. 000482 de 2012, creó la Unidad Nacional de Coordinación (UNC) con sede en la ciudad de Bogotá, en el ámbito de la Dirección de Desarrollo Rural del MADR.

El proyecto será coordinado por el Coordinador de la Unidad Nacional de Coordinación, quien será el ordenador del gasto del proyecto CONSTRUYENDO CAPACIDADES EMPRESARIALES RURALES, CONFIANZA Y OPORTUNIDAD, conforme a lo establecido en el Convenio de Financiación FIDA No. 871-CO, anexo II numeral 5 -Manual de Operaciones, operación del proyecto, desarrollado en el presente manual. En igual sentido, el ordenador del gasto de la donación convenio I-C—1360-CO, será el Coordinador del proyecto jóvenes.

Esta estará integrada por: (i) un Coordinador; (ii) un Administrador; (iii) un Contador; (iv) un Especialista en Activos Financieros; (v) un Especialista en Servicios Empresariales; (vi) un Especialista en Gestión del Conocimiento, Capacidades y Comunicaciones; y personal de apoyo administrativo. En las zonas geográficas de ejecución del Proyecto se contará con Unidades Territoriales, bajo la responsabilidad de Coordinadores Territoriales, diez y seis en total, apoyados por jóvenes Promotores a Nivel Municipal, uno por cada uno de los noventa y ocho municipios en los cuales se ejecutará el Proyecto.

Diagrama N° 16



Designación del personal de la Unidad Nacional de Coordinación "UNC": El MADR seleccionará y nombrará al Coordinador/a del Proyecto y todos los demás cargos de la UNC de acuerdo con la normativa vigente nacional y mediante un proceso de selección competitivo y transparente. El perfil, términos de referencia y metodología de selección serán consensuados con el FIDA. Dicho nombramiento se hará previa no objeción del Fondo.

Renovación de contratos. La renovación de todos los contratos del personal de la UNC se realizará previa evaluación de desempeño satisfactorio de acuerdo a normativa vigente nacional y anuencia del FIDA.

En cuanto a los contratos, la modalidad de contratación es por prestación de servicios profesionales, y estos serán suscritos anualmente previa No objeción del FIDA. A los funcionarios una vez evaluados podrán prorrogarles sus contratos hasta por cinco años, tiempo de duración del proyecto.

El *reemplazo* del Coordinador del Proyecto y del personal esencial, podrá hacerse sólo en base a una evaluación de desempeño insatisfactoria de sus funciones. El MADR presentará al FIDA la justificación del desempeño insatisfactorio, en base a una evaluación de desempeño de tipo técnico solicitará su no objeción. La selección y nombramiento de su

sucesor se hará con la mayor brevedad posible siguiendo un procedimiento competitivo y transparente. Todos los demás cargos de la UNC o sus eventuales remplazos serán cubiertos conforme al procedimiento establecido en la normativa nacional vigente y siguiendo el siguiente procedimiento: i) definición de los términos de referencia y las calificaciones y experiencia a reunirse; ii) proceso de selección público, transparente y competitivo previamente acordado con el FIDA; y iii) nombramiento del/a candidato/a seleccionado/a previa no objeción del Fondo.

2.1. Perfiles, funciones y cargos

2.1.1. Coordinador Nacional del Proyecto

Función principal: Coordinar el proceso de planeación, ejecución, seguimiento y evaluación de las actividades del proyecto, a través de la elaboración de Planes Operativos Anuales (POA), y la ejecución y seguimiento de las tareas técnicas y presupuestales previstas en cada uno de los componentes del proyecto. Es responsable por la coordinación general del equipo humano que conformará la Unidad Nacional de Coordinación (UNC) y las Unidades Territoriales del Proyecto (UTP).

Perfil del cargo. Profesional en ciencias agropecuarias o de recursos naturales, ciencias sociales, administrativas o económicas, con título de especialización o maestría en ciencias agropecuarias, economía, administración, desarrollo regional, rural o social. Con experiencia certificada de mínimo cinco años en cargos de gerencia o dirección de proyectos o programas de desarrollo rural, regional o social, deseable que hayan manejado recursos de crédito externo. Con experiencia en el diseño y evaluación de políticas públicas y conocimiento de la institucionalidad pública vinculada al desarrollo rural y sector micro empresarial en Colombia; facilidad de expresión verbal y escrita; responsabilidad, compromiso, creatividad, iniciativa y capacidad para liderar trabajos con población vulnerable. Dominio de sistemas informáticos y bases de datos Word, Excel, Power Point y manejo de internet. Experiencia en el manejo de grupos interdisciplinarios, experiencia en manejo presupuestal y financiero, disponibilidad para desplazarse al territorio y conocerlo.

Funciones específicas:

- (i) Coordinar la ejecución del Proyecto **CONSTRUYENDO CAPACIDADES EMPRESARIALES RURALES, CONFIANZA Y OPORTUNIDAD**.
- (ii) Velar por la aplicación del Manual Operativo del Proyecto, y gestionar su actualización y aprobación por parte del FIDA en caso de ser necesario.
- (iii) Dirigir la ejecución nacional y territorial de todos los componentes del proyecto de conformidad con las directrices del Comité Directivo del Proyecto y del FIDA.
- (iv) Crear y gestionar los arreglos institucionales que permitan la efectiva operación de las Unidades Territoriales del Proyecto.

- (v) Gestionar los convenios y acuerdos interinstitucionales que sean necesarios para la eficiente operación de la unidad nacional de coordinación "UNC" y de las Unidades territoriales.
- (vi) Establecer los canales de coordinación e interacción con todas las dependencias del MADR y demás instituciones nacionales y regionales de apoyo para la ejecución del proyecto.
- (vii) Ejercer la secretaría técnica del Consejo Directivo del Proyecto.
- (viii) Facilitar la interlocución del MADR ante el FIDA y demás entidades participantes.
- (ix) Identificar y participar en la selección, en coordinación con el MADR, del personal y consultorías necesarias para la ejecución del proyecto, de conformidad con los lineamientos establecidos en el Convenio de Préstamo y en las directrices para adquisición de bienes del FIDA; supervisar su trabajo y velar por el adecuado desempeño del mismo.
- (x) Establecer los procedimientos, metodologías e instrumentos para la supervisión y el control de la ejecución de las actividades del proyecto.
- (xi) Establecer los mecanismos que permitan la transferencia directa de los recursos a los beneficiarios previstos en los componentes del proyecto.
- (xii) Diseñar y poner en marcha una estrategia de difusión de resultados, que permita la socialización y apropiación de los aprendizajes del Proyecto por parte de la institucionalidad participante.
- (xiii) Dirigir la elaboración de los POAs para su presentación al Comité Directivo del Proyecto (CDP) para su aprobación, antes de su remisión al FIDA, con excepción del primer año, en el cual se presentará directamente al FIDA para su No Objeción.
- (xiv) Responder ante el MADR y el FIDA por la adecuada ejecución de los recursos asignados al proyecto.
- (xv) Revisar los informes de avance preparados por el equipo de la UNC y remitirlos oportunamente a las distintas dependencias del MADR, del FIDA y de los organismos nacionales vinculados a la ejecución del proyecto, en las fechas previstas para ello.
- (xvi) Coordinar, supervisar y evaluar el trabajo de los Coordinadores Territoriales del Proyecto.
- (xvii) Realizar los cambios del personal del proyecto, cuando exista justa causa, informando previamente al FIDA y seleccionando el nuevo personal a través de procesos competitivos aprobados previamente por el FIDA.
- (xviii) Las demás funciones derivadas de la coordinación general del Proyecto.

Coordinación del Trabajo: Considerando que la UNC funcionará en el ámbito de la Dirección de Desarrollo Rural del MADR, para el desarrollo de su trabajo, El Coordinador del Proyecto deberá estar en permanente coordinación con la Dirección de Desarrollo Rural del Ministerio, que ejercerá la interventoría técnica a las funciones del Director del Proyecto.

Lugar de trabajo: La sede de trabajo del Coordinador del Proyecto será en la ciudad de Bogotá D.C., desplazándose, cuando sea necesario, a las regiones del país donde se esté ejecutando el proyecto.

Período de contratación: El Coordinador del Proyecto será seleccionado hasta por un periodo de cinco (5) años, coincidiendo con el término previsto para la ejecución del proyecto. No obstante, éste será contratado por períodos de un año y será renovado su contrato anualmente, previa evaluación.

Reemplazo del Director: En caso que sea necesario reemplazar al Coordinador del Proyecto, el MADR, como Organismo Responsable del Proyecto, tras justificar al Fondo la decisión de reemplazar al Director, y con base a una evaluación de tipo técnico, seleccionará y nombrará a satisfacción del Fondo, a su sucesor en la mayor brevedad posible siguiendo los mismos procedimientos que utilizó para su nombramiento.

2.1.2. Administrador del Proyecto

Función principal: Apoyar la gestión de la UNC en los procedimientos relacionados con el manejo de recursos provenientes del préstamo FIDA y del presupuesto nacional, y responder por las gestiones ante el FIDA en concordancia con los procesos e instrumentos administrativos del MADR y del Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP).

Perfil del cargo: Profesional universitario de las ciencias agropecuarias o de recursos naturales, económicas, administrativas o disciplinas afines, con título de especialización o maestría en ciencias agropecuarias, económicas, administrativas, desarrollo regional, rural o social; experiencia certificada de mínimo cinco (5) años en administración, programación y control de recursos de proyectos de inversión públicos y privados y, en control y seguimiento a recursos de crédito externo de la Banca Multilateral. Sólidos conocimientos en contabilidad, finanzas, análisis de Estados Financieros y en la convocatoria y adjudicación de licitaciones públicas internacionales y nacionales.

Funciones específicas:

- (i) Llevar a cabo los procedimientos administrativos y financieros necesarios para la planeación, ejecución y control del proyecto con base en las directrices del Convenio de Préstamo y el Manual Operativo y proponer las actualizaciones necesarias del Manual en estos aspectos.
- (ii) Realizar sus actividades en estrecha coordinación con el área Administrativa y Financiera del MADR y verificar que se sigan los lineamientos acordados con el FIDA.
- (iii) Colaborar en el diseño, concurso, contratación, supervisión y evaluación de los servicios de interventoría que serán contratados por el proyecto y de los

servicios de auditoría para los proyectos a ser ejecutados por los usuarios o beneficiarios del proyecto.

- (iv) Coordinar cada año, o antes si las circunstancias lo ameritan, la actualización del Plan de Adquisiciones del Proyecto, para la aprobación por parte del FIDA, partiendo de un Plan inicial acordado para los primeros 18 (dieciocho) meses, informar a las diferentes instancias cuando se reciba el beneplácito del Fondo y velar por su estricto cumplimiento.
- (v) Coordinar con el/la Contadora del Proyecto los datos presupuestales y su ejecución para su debida conciliación contable.
- (vi) Coordinar la oportuna elaboración y presentación de los Estados Financieros del proyecto.
- (vii) Elaborar y tramitar las solicitudes de desembolso ante el FIDA de acuerdo con los procedimientos que el Fondo establezca y en coordinación con el MHCP.
- (viii) Acompañar y coordinar la entrega de información y respuestas del proyecto a las auditorías anuales de la Contraloría General de la República.
- (ix) Diseñar y ejecutar un sistema de seguimiento y evaluación permanente de la ejecución financiera del proyecto.
- (x) Asesorar al equipo de la UNC en materia de normatividad sobre el manejo de recursos del FIDA.
- (xi) Participar en la elaboración del POA y elaborar el flujo de fondos que lo respalde.
- (xii) Consolidar la información financiera para la rendición de informes requeridos por el FIDA.
- (xiii) Preparar y presentar informes periódicos sobre la ejecución financiera y la disponibilidad de fondos del proyecto.
- (xiv) Las demás funciones derivadas de la administración del proyecto.

Coordinación del Trabajo: El/la Administrador/a del Proyecto responderá directamente a el/la Coordinador/a del Proyecto.

Lugar de trabajo: La sede de trabajo del Administrador del Proyecto será en la ciudad de Bogotá D.C., no obstante deberá desplazarse, cuando sea necesario, a las regiones del país donde se esté ejecutando el proyecto.

Período de contratación: El Administrador del Proyecto será seleccionado hasta por un periodo de cinco (5) años, coincidiendo con el término previsto para la ejecución del proyecto. No obstante, éste será contratado por períodos de un año y será renovado su contrato anualmente, previa evaluación.

2.1.3. Contador del Proyecto

Función principal: Diseñar y mantener actualizado el sistema contable del proyecto y avalar con su firma los Estados Financieros y reportes que se requieran, en concordancia con las

Normas de la Contaduría General de la Nación y la reglamentación aplicable a los proyectos de inversión financiados con recursos de Crédito Externo.

Perfil del cargo: Contador Público Titulado, con tarjeta profesional vigente, expedida por la Junta Central de Contadores. Con tres años de experiencia en el sector público y/o privado en áreas relacionadas con el manejo contable de recursos de crédito externo. Con amplio conocimiento de las normas que reglamentan los procedimientos contables de las operaciones de los proyectos de inversión, financiados con recursos de la banca multilateral y del presupuesto nacional.

Funciones específicas:

- (i) Efectuar y revisar los soportes de gasto de las operaciones del proyecto, con el fin de realizar los respectivos registros contables.
- (ii) Mantener actualizado y organizado el archivo contable del proyecto.
- (iii) Producir todos los estados financieros y los informes financieros que se deben presentar al FIDA: estado de origen y aplicación de fondos, estado de inversiones por categoría y fuentes de financiamiento, del periodo y acumuladas, estado de solicitudes de desembolsos, estado de la cuenta especial, balance general, acompañados de sus notas explicativas, y la información financiera complementaria.
- (iv) Entregar al MADR los Estados Financieros del Proyecto, para ser integrados a la contabilidad del mismo.
- (v) Presentar al Administrador del Proyecto los informes mensuales producidos por el software contable sobre la ejecución de recursos del proyecto.
- (vi) Revisar los informes presentados por el operador que administre los recursos del proyecto y conciliarlos con los datos del proyecto y con la contabilidad del mismo.
- (vii) Coordinar con el Administrador del Proyecto los datos presupuestales y su ejecución, para su debida conciliación contable.
- (viii) Diseñar y poner en marcha procedimientos contables acordes con las prácticas y estándares generalmente aceptados, que faciliten la administración, la ejecución y el control interno del proyecto.
- (ix) Aplicar el control interno contable en todos los procesos relacionados con el ejercicio de sus funciones.
- (x) Poner en marcha mecanismos y procedimientos que faciliten la práctica de la auditoría externa del proyecto.
- (xi) Establecer mecanismos de coordinación con el sistema de seguimiento y evaluación, que permitan tener una evaluación oportuna sobre la ejecución de los diferentes componentes del proyecto.
- (xii) Las demás funciones derivadas de la gestión del sistema contable del Proyecto.

Coordinación del Trabajo: El contador responde a al/la Administrador/a del Proyecto.

Lugar de trabajo: La sede de trabajo del Contador del Proyecto será en la ciudad de Bogotá

D.C., no obstante deberá desplazarse, cuando sea necesario, a las regiones del país donde se esté ejecutando el proyecto.

Período de contratación: El Contador del Proyecto será seleccionado hasta por un periodo de cinco (5) años, coincidiendo con el término previsto para la ejecución del proyecto. No obstante, éste será contratado por períodos de un año y será renovado su contrato anualmente, previa evaluación.

2.1.4. Especialista en Activos Financieros Rurales

Función principal: Coordinar el proceso de planeación, ejecución, seguimiento y evaluación de las actividades previstas en el Componente Desarrollo y Fortalecimiento de los Activos Financieros Rurales.

Perfil del Cargo: Profesional en ciencias agropecuarias, administrativas, económicas o afines. Con título de Maestría o Especialización en áreas económicas, financieras o afines. Con 5 años de experiencia en el sector público y/o privado en áreas relacionadas con el desarrollo de servicios financieros a población de bajos ingresos en áreas rurales; experiencia con énfasis en banca de desarrollo vinculada a la implementación de servicios de microcrédito, estrategias de desarrollo de nuevos productos microfinancieros para la familia rural, especialmente en servicios de ahorro y depósito, seguros sociales, capital de riesgo, remesas y transferencias.

Funciones específicas:

- (i) Velar por la aplicación de los lineamientos del Convenio de Préstamo y del Manual Operativo referidos a la ejecución del componente Desarrollo y Fortalecimiento de los Activos Financieros Rurales.
- (ii) Capacitar a los Coordinadores Territoriales y Promotores a Nivel Municipal en las generalidades de las microfinanzas rurales y específicamente en los propósitos y actividades del componente a su cargo.
- (iii) Organizar, acompañar y coordinar con los Coordinadores Territoriales el diseño, implementación y evaluación de las actividades de educación financiera, incentivos al ahorro, pólizas de micro-seguros e innovaciones financieras que desarrollará el proyecto.
- (iv) Mantener al Coordinador Nacional y a los Coordinadores Territoriales del Proyecto permanentemente actualizados sobre los cambios y/o avances en institucionalidad sectorial, las regulaciones y normativas con impacto directo sobre el sector rural y las familias pobres, especialmente en políticas, programas y proyectos de inversión, públicas y/o privados, orientados a desarrollar los mercados financieros rurales.
- (v) Identificar y gestionar alianzas del proyecto con entidades financieras públicas y privadas especializadas en micro finanzas rurales en y fuera de Colombia,

- especialmente para la generación y validación de nuevos servicios financieros para los pobres rurales.
- (vi) Gestionar y mantener permanente coordinación con “La Banca de las Oportunidades” con el fin de optimizar la ejecución de las actividades del componente del proyecto.
 - (vii) Elaborar los términos de referencia que sean necesarios para la contratación de servicios especializados externos para el cumplimiento de las actividades y objetivos del componente.
 - (viii) Organizar convocatorias nacionales e internacionales, implementar procesos de análisis y selección de proveedores y supervisar el adecuado desarrollo de los contratos suscritos para el cumplimiento de las actividades del componente.
 - (ix) Sistematizar las experiencias desarrolladas por el proyecto en servicios financieros, identificando aprendizajes, recomendaciones y lecciones para el diseño de políticas, bajo una perspectiva en favor de las familias rurales pobres y en forma transversal los aspectos étnicos, étnicos y de género.
 - (x) Realizar tareas de seguimiento y supervisión en contacto directo con las instituciones aliadas del proyecto, incluyendo las asociaciones de los propios beneficiarios.
 - (xi) Monitorear y responder por los avances en los indicadores de gestión de este componente.
 - (xii) Las demás funciones inherentes a la eficiente y eficaz ejecución del componente Desarrollo y Fortalecimiento de los Activos Financieros Rurales.

Coordinación del Trabajo: El Especialista en Activos Financieros responde a al/la Coordinador/a del Proyecto.

Lugar de trabajo: La sede de trabajo del Especialista en Activos Financieros del Proyecto será la ciudad de Bogotá D.C., no obstante deberá desplazarse, cuando sea necesario, a las regiones del país donde se esté ejecutando el proyecto.

Período de contratación: El Especialista en Activos Financieros del Proyecto será seleccionado hasta por un periodo de cinco (5) años, coincidiendo con el término previsto para la ejecución del proyecto. No obstante, éste será contratado por períodos de un año y será renovado su contrato anualmente, previa evaluación.

2.1.5. Especialista en Servicios Empresariales

Función principal: Coordinar el proceso de planeación, ejecución, seguimiento y evaluación de las actividades previstas en el Componente Formación del Capital Asociativo y Desarrollo Empresarial del Proyecto.

Perfil del Cargo: Profesional en ciencias administrativas, económicas, agropecuarias o afines. Con título de Maestría o Especialización en Desarrollo Rural, Economía o afines.

Con 5 años de experiencia en el sector público y/o privado en áreas relacionadas con el desarrollo de proyectos de generación de ingresos para población rural.

Funciones específicas:

- (i) Velar por la aplicación de los lineamientos del Convenio de Préstamo y del Manual Operativo referidos a la ejecución del componente Formación de Capital Social Asociativo y Desarrollo Empresarial.
- (ii) Capacitar a los Coordinadores Territoriales y Promotores a Nivel Municipal en los objetivos, procedimientos y actividades que desarrollará el Componente.
- (iii) Organizar, acompañar y coordinar con los Coordinadores Territoriales el diseño, implementación, evaluación y ajuste de las actividades de Mejoramiento de la Seguridad Alimentaria y la Capacidad Productiva; Mejoramiento e Impulso a la Capacidad Empresarial, Contraloría Social a los Emprendimientos y Desarrollo de las Capacidades de los Usuarios del proyecto.
- (iv) Organizar, acompañar y coordinar el diseño, implementación y evaluación de las propuestas de inventario de activos territoriales, mejoramiento de la seguridad alimentaria, capacidad productiva y empresarial presentadas por los/as beneficiarios del proyecto.
- (v) Organizar con los Coordinadores Territoriales y Promotores a Nivel Municipal los mecanismos de asignación competitiva de los incentivos del Proyecto.
- (vi) Coordinar el proceso de contratación y contraloría social de las propuestas seleccionadas para recibir los incentivos del proyecto con el apoyo de los Coordinadores Territoriales.
- (vii) Identificar con los Coordinadores Territoriales las necesidades de fortalecimiento de los/as beneficiarios del proyecto para realizar Rutas de Aprendizaje de Desarrollo Económico Asociativo, Pasantías, Capacitación In Situ y Ferias Comerciales.
- (viii) Diseñar y preparar los términos de referencia para la contratación de los servicios requeridos por el proyecto para la ejecución de este componente.
- (ix) Recoger información, hacer seguimiento y sistematizar las experiencias de ejecución de las iniciativas de mejoramiento de la seguridad alimentaria, capacidades productivas y empresariales ejecutadas con recursos del proyecto.
- (x) Monitorear y responder por los avances en los indicadores de gestión de este componente.
- (xi) Las demás funciones inherentes a la eficiente y eficaz ejecución del componente Formación de Capital Social Asociativo y Desarrollo Empresarial.

Coordinación del Trabajo: El Especialista en Servicios Empresariales responderá a la Coordinador/a del Proyecto.

Lugar de trabajo: La sede de trabajo del Especialista en Servicios Empresariales del Proyecto será la ciudad de Bogotá D.C., no obstante deberá desplazarse, cuando sea necesario, a las regiones del país donde se esté ejecutando el proyecto.

Período de contratación: El Especialista en Servicios Empresariales del Proyecto será seleccionado hasta por un periodo de cinco (5) años, coincidiendo con el término previsto para la ejecución del proyecto. No obstante, éste será contratado por períodos de un año y será renovado su contrato anualmente, previa evaluación.

2.1.6. Especialista en Gestión del Conocimiento, Capacidades y Comunicaciones

Función principal: Coordinar el proceso de planeación, ejecución, seguimiento y evaluación de las actividades previstas en el componente Gestión del Conocimiento y Capacidades de Comunicación.

Perfil del Cargo: Profesional en ciencias de la comunicación, ciencias agropecuarias, políticas o afines. Con título de Maestría o Especialización en Desarrollo Rural, regional o social, Ciencias Políticas o agropecuarias. Con 5 años de experiencia en el sector público y/o privado en áreas relacionadas con gestión del conocimiento, seguimiento y evaluación y comunicaciones para el desarrollo.

Funciones específicas:

- (i) Velar por la aplicación de los lineamientos del Convenio de Préstamo y del Manual Operativo referidos a la ejecución del componente Gestión del Conocimiento, Capacidades y Comunicación.
- (ii) Capacitar a los Coordinadores Territoriales y Promotores a Nivel Municipal en los objetivos, procedimientos y actividades que desarrollaría el componente.
- (iii) Identificar, sistematizar y divulgar lecciones aprendidas resultantes de la operación del proyecto y que sean funcionales para mejorar la eficiencia, eficacia y pertinencia de las estrategias de combate a la pobreza rural que realizan diversas instituciones públicas y privadas de Colombia.
- (iv) Diseñar e implementar con el apoyo de los Coordinadores Territoriales, herramientas y estrategias para identificar y realizar sistematizaciones, estudios, ferias de talentos y valorización de los talentos locales vinculados al proyecto.
- (v) Diseñar los términos de referencia para la contratación de servicios para el diseño u uso de sistemas de Tecnologías de Información (TICs) con las cuales contaría el proyecto.
- (vi) Coordinar la contratación, diseño e implementación del sistema de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación del proyecto, el diseño del Estudio de Línea Base, la aplicación de las encuestas RIMS y el funcionamiento en general del sistema.
- (vii) Coordinar la elaboración de los instrumentos de planificación operativa del proyecto, la elaboración de informes y reportes dirigidos a las instancias nacionales e internacionales de seguimiento y evaluación del proyecto, incorporando las lecciones aprendidas durante su ejecución e incluyendo la participación de los beneficiarios.
- (viii) Dirigir y colaborar en la elaboración e implementación de una estrategia de comunicaciones y difusión de las actividades del proyecto incluyendo los

avances en materias de diseño y dialogo de políticas públicas divulgando propuestas de enfoques e instrumentos innovadores de políticas derivadas de las experiencias y los resultados del proyecto.

- (ix) Coordinar la planeación, ejecución y evaluación del Plan de Desarrollo de Capacidades del personal del proyecto en coordinación con los encargados de los demás componentes y el Coordinador del Proyecto.
- (x) Las demás funciones inherentes a la eficiente y eficaz ejecución del Componente Gestión del Conocimiento, Capacidades y Comunicaciones.

Coordinación del Trabajo: El Especialista en Conocimiento, Capacidades y Comunicaciones responde al/la Coordinador/a del Proyecto.

Lugar de trabajo: La sede de trabajo del Especialista en Conocimiento, Capacidades y Comunicaciones del proyecto será la ciudad de Bogotá D.C., no obstante deberá desplazarse, cuando sea necesario, a las regiones del país donde se esté ejecutando el proyecto.

Período de contratación: El Especialista del Proyecto será seleccionado hasta por un periodo de cinco (5) años, coincidiendo con el término previsto para la ejecución del proyecto. No obstante, éste será contratado por períodos de un año y será renovado su contrato anualmente, previa evaluación.

2.1.7. Asistente Administrativa

Función principal: Asistir, ayudar, organizar, y coordinar el cumplimiento de las funciones del Coordinador, para facilitar la operación eficiente del proyecto.

Perfil del Cargo: Técnico profesional, tecnólogo en áreas afines a carreras administrativas, contables, financieras o agropecuarias. Tres años de experiencia en apoyo administrativo en la ejecución de programas o proyectos con entidades públicas o privadas. Domino del sistema Word, Excel, Power Point; manejo de correspondencia, análisis numérico, redacción, manejo de comunicaciones telefónicas, relaciones públicas, archivo y correspondencia.

Funciones específicas:

- (i) Realizar todas las tareas de redacción, digitación, tramitación, canalización y archivo de notas, trabajos e informes, así como cualquier documento requerido por el proyecto.
- (ii) Apoyar la organización de eventos, talleres de planificación, y reuniones con los distintos actores involucrados en el proyecto.
- (iii) Remitir la correspondencia así como de las demás dependencias utilizando los medios disponibles para tal el efecto.

- (iv) Mantener organizado y actualizado el archivo de documentos, notas, e informes que sean generados.
- (v) Organizar la agenda de la Coordinación del proyecto para atención de visitas, autoridades, funcionarios, participación en eventos, reuniones y otras actividades protocolarias del proyecto.
- (vi) Administrar y archivar todos los correos electrónicos que el Coordinador reciba, conforme a una estructura establecida para los archivos de la coordinación.
- (vii) Preparar copias, fotocopias, digitalizar información, elaborar backups de las informaciones y otras tareas propias de oficina.
- (viii) Preparar los borradores de los informes administrativos y financieros.
- (ix) Controlar la adecuada utilización de los documentos en las áreas de su competencia, y responsabilizarse de la custodia de los mismos.
- (x) Recepcionar y canalizar las llamadas telefónicas o de comunicación, y/o cualquier otro mecanismo de enlace utilizado para la misma.
- (xi) Resolver dentro de sus facultades, los demás asuntos que sean sometidos a su consideración.
- (xii) Elaborar las actas de reuniones y/o actividades en las que participe el Coordinador del proyecto.
- (xiii) Apoyar al Coordinador en la elaboración de informes de actividades, reportes de gastos de la coordinación, así como en la obtención de materiales, equipos y otros bienes requeridos por la dependencia para la realización de sus actividades.
- (xiv) Apoyar al Coordinador en la preparación de los documentos para los viajes que realice.
- (xv) Otras actividades que le sean solicitadas por la Coordinación para la ejecución eficiente del proyecto.

Coordinación del trabajo: Responde a la Coordinación del proyecto.

Lugar de trabajo: La sede de trabajo de la Asistente Administrativa será la ciudad de Bogotá D.C., no obstante deberá desplazarse, cuando sea necesario, a las regiones del país donde se esté ejecutando el proyecto.

Período de contratación: La asistente Administrativa del Proyecto será seleccionado hasta por un periodo de cinco (5) años, coincidiendo con el término previsto para la ejecución del proyecto. No obstante, éste será contratado por períodos de un año y será renovado su contrato anualmente, previa evaluación.

3. Unidades Territoriales

3.1. Perfiles, funciones y cargos

3.1.1. Coordinadores Territoriales

Función principal: Los Coordinadores Territoriales serán los representantes del proyecto en cada una de las zonas geográficas⁵ que conforman el área del proyecto y en coordinación con los Especialistas en Activos Financieros, Servicios Empresariales y Gestión del Conocimiento, Capacidades y Comunicaciones de la UNC, y con el apoyo en campo de los Promotores a Nivel Municipal, serán responsables de la ejecución de todos los componentes del proyecto en las zonas bajo su coordinación.

Perfil del Cargo: Profesionales de Ciencias Sociales, Económicas o Agropecuarias o afines. Con cinco años de experiencia en la ejecución de proyectos de desarrollo rural, generación de ingresos para población rural o desarrollo territorial.

Funciones específicas:

- (i) Implementar, de acuerdo a las condiciones de las zonas bajo su coordinación, las actividades de promoción y difusión del proyecto con el apoyo de los Jóvenes Promotores Municipales.
- (ii) Elaborar, someter a aprobación de la UNC y ejecutar los planes operativos anuales (POA) referidos a su ámbito de acción.
- (iii) Participar en las reuniones e instancias técnicas regulares y extraordinarias de coordinación del proyecto.
- (iv) Incorporar en la ejecución de todas sus actividades, las estrategias planteadas por el proyecto para priorizar la atención de las minorías étnicas, mujeres y jóvenes rurales presentes en las zonas bajo su coordinación.
- (v) Vigilar atentamente los posibles impactos ambientales de las propuestas presentadas por los posibles beneficiarios del proyecto.
- (vi) Coordinar la ejecución territorial de las actividades de cada uno de los componentes del proyecto en coordinación con los Especialistas de la UNC.
- (vii) Realizar las labores de interventoría y seguimiento de los planes de negocios y proyectos productivos cofinanciados por el proyecto en las zonas bajo su coordinación.
- (viii) Difundir regularmente información que contribuya a la articulación entre oferentes y demandantes de servicios de asistencia técnica, empresariales y financieros.
- (ix) Facilitar la articulación de profesionales, técnicos, expertos campesinos y entidades especializadas con los beneficiarios para la ejecución de las actividades específicas de cada componente.
- (x) Coordinar y gestionar acuerdos de trabajo conjunto con los demás programas públicos y privados presentes en la zona geográfica bajo su coordinación.
- (xi) Orientar a las familias y grupos de posibles beneficiarios interesados en acceder a los servicios del proyecto.

⁵ Zonas: (i) Arauca; (ii) Catatumbo; (iii) Sierra Nevada de Santa Marta más Municipio de Algarrobo; (iv) Montes de María; (v) Nudo de Paramillo más Municipio de Mutatá; (vi) Oriente Antioqueño; (vii) Choco; (viii) Nariño Andino más Municipio de Cumbitara; (ix) Nariño Costa Pacífica; (x) Cauca Andino; (xi) Cauca Costa Pacífica; (xii) Putumayo; (xiii) Buenaventura; (xiv) Cordillera Central; (xv) Macarena; y (xvi) Río Cagúan.

- (xii) Coordinar la organización, convocatoria y realización de los mecanismos competitivos de asignación de recursos del proyecto.
- (xiii) Coordinar el proceso de contratación, ejecución y liquidación de las iniciativas de los beneficiarios cofinanciadas por el proyecto.
- (xiv) Coordinar y evaluar las funciones desempeñadas por los Promotores a Nivel Municipal que laborarán en la zona bajo su coordinación.
- (xv) Elaborar y presentar a la UNC informes periódicos de la gestión y avances en la ejecución del proyecto en las zonas bajo su coordinación.
- (xvi) Las demás funciones inherentes a la eficiente y eficaz ejecución del Proyecto en las zonas geográficas bajo su coordinación.

Coordinación del Trabajo: El trabajo de los Coordinadores Territoriales será coordinado por los Especialistas de la UNC y el Coordinador Nacional del Proyecto.

Lugar de trabajo: La sede de trabajo de los Coordinadores Territoriales serán las Zonas Geográficas en las cuales se ejecutará el proyecto.

Período de contratación: Será seleccionado hasta por un periodo de cinco (5) años, coincidiendo con el término previsto para la ejecución del proyecto. No obstante, éste será contratado por períodos de un año y será renovado su contrato anualmente, previa evaluación.

3.1.2. Promotores Rurales

Función principal: Los promotores rurales son el apoyo de los coordinadores territoriales y estarán ubicados en cada municipio que conforma el área del proyecto, quienes se encargarán de la promoción y difusión del proyecto, de promover y acompañar la conformación de organizaciones y grupos de personas naturales, fomentar el ahorro, y asesorar a las comunidades para la presentación de sus emprendimientos a las convocatorias, y acompañarlas durante su ejecución para rendir informes de avance y finales, serán responsables en conjunto con el Coordinador territorial y la UNC, de la participación de la comunidad en el proyecto, y del seguimiento a los emprendimientos aprobados por el jurado calificador, en los municipios a su cargo.

Perfil del Cargo: Jóvenes graduados como profesionales, técnicos, tecnólogos o profesionales en Ciencias Sociales, Económicas, administrativas, Agropecuarias o afines. Preferiblemente con experiencia en la ejecución de proyectos de desarrollo rural, generación de ingresos para población rural, o líderes comunitarios con conocimiento del territorio y experiencia demostrable en trabajo con la comunidad mínima de dos años.

Funciones específicas:

- (i) Promocionar y difundir el proyecto en el municipio asignado, dando la información suficiente sobre el mismo.

- (ii) Motivar a la comunidad para su participación en las distintas convocatorias, así como en la orientación, acompañamiento en el diseño de sus propuestas.
- (iii) Realizar reuniones con grupos focales para orientarlos en la identificación de sus necesidades y alternativas de solución.
- (iv) Diseñar estrategias y promover la conformación de grupos de ahorro.
- (v) Participar en las reuniones e instancias técnicas regulares y extraordinarias de coordinación del proyecto.
- (vi) Incentivar la participación de las minorías étnicas, mujeres y jóvenes rurales presentes en su zona de trabajo.
- (vii) Brindar apoyo en las verificaciones que sobre los proyectos requiera el Coordinador Territorial.
- (viii) Apoyar a las organizaciones en la etapa de firma y legalización del contrato.
- (ix) Vigilar e informar al Coordinador territorial sobre los posibles impactos ambientales de las propuestas presentadas por los beneficiarios del proyecto.
- (x) Mantener una base de datos de las organizaciones atendidas
- (xi) Apoyar al Coordinador territorial en la ejecución de las actividades de cada uno de los componentes del proyecto.
- (xii) Brindar acompañamiento a los proyectos aprobados, con el fin de revisar su funcionamiento y obtener la información necesaria para el seguimiento al cumplimiento de metas e indicadores del proyecto.
- (xiii) Realizar seguimiento a los proyectos aprobados en el territorio a su cargo
- (xiv) Informar al Coordinador territorial sobre cualquier situación que ponga en riesgo el proyecto.
- (xv) Invitar y velar por la participación de las comunidades seleccionadas o a quien indique el Coordinador para la asistencia a los cursos de capacitación, pasantías, ferias y demás actividades que se programen.
- (xvi) Aplicar los instrumentos necesarios para la obtención de información de los grupos que permita evaluar y analizar su crecimiento.
- (xvii) Apoyar la organización para la conformación de la red de talentos.
- (xviii) Informar al Coordinador sobre las necesidades de capacitación y apoyo de los grupos en su ejercicio de comercialización.
- (xix) Apoyar al Coordinador en el proceso de contratación, ejecución y liquidación de las iniciativas cofinanciadas por el proyecto.
- (xx) Elaborar y presentar al Coordinador informes periódicos de la gestión y avances en la ejecución de cada proyecto aprobado en su zona de trabajo y de las actividades programadas.
- (xxi) Rendir cualquier tipo de información que sea requerida en el desarrollo del proyecto.
- (xxii) Uso de tecnologías de información y comunicación para el desarrollo del proyecto y suministro de información.
- (xxiii) Las demás funciones inherentes a la eficiente y eficaz ejecución del Proyecto en las zonas geográficas bajo su responsabilidad.

Coordinación del Trabajo: El trabajo de los Promotores Rurales será coordinado por el Coordinador Territorial.

Lugar de trabajo: La sede de trabajo de los Promotores serán los municipios en las cuales se ejecutará el proyecto, por lo tanto, se debe priorizar en la contratación de jóvenes que residan en los municipios en donde realizará su trabajo.

Período de contratación: Este cargo se establecerá hasta por los primeros cinco (5) años de ejecución del proyecto, estará sujeta a los resultados de la evaluación del desempeño de su trabajo que anualmente realizaría la UNC. En caso de ser necesario su reemplazo, se seguirían los mismos procedimientos establecidos por el FIDA para la selección inicial del personal del proyecto.

4. *El operador Técnico y Administrativo del proyecto:*

El operador técnico y financiero deberá mantener una coordinación permanente con el MADR/UNC; cualquier coordinación con otra entidad participante, se hará también a través del MADR/UNC y en ningún caso podrá actuar de manera independiente ni llevar la vocería del mismo.

El objeto del operador es prestar sus servicios para el manejo técnico y administrativo para la ejecución y seguimiento del proyecto “CONSTRUYENDO CAPACIDADES EMPRESARIALES RURALES, CONFIANZA Y OPORTUNIDAD”, en el marco del Convenio de Financiación FIDA N° 871-CO, en el territorio nacional de acuerdo con los criterios de focalización relacionados con el desarrollo de los Componentes: A. Formación de capital social asociativo y desarrollo empresarial, B. Componente desarrollo y fortalecimiento de los activos financieros rurales, C. Componente gestión del conocimiento, capacidades y comunicaciones, D. Coordinación del proyecto.

En desarrollo de la ejecución del Proyecto la entidad seleccionada deberá cumplir con las siguientes actividades técnicas administrativas:

a) Administrar los recursos del proyecto “CONSTRUYENDO CAPACIDADES EMPRESARIALES RURALES, CONFIANZA Y OPORTUNIDAD”, con criterios de racionalidad y eficacia. b) Recibir y manejar en cuenta contable y cuenta corriente separada y exclusiva, los recursos monetarios asignados al Contrato, provenientes del Presupuesto General de la Nación, presentando mensualmente al Ministerio, copia de los extractos bancarios de la cuenta corriente del Contrato. c) Abrir dentro de sus sistemas computarizados cuentas bancarias y contables separadas y exclusivas para los recursos del Préstamo FIDA. d) Consignar a la Dirección del Tesoro de la Nación los rendimientos financieros obtenidos con los recursos del Programa, si hay lugar a ello, en concordancia con el Artículo 12, del Decreto 630 de 1996 que establece: “Los rendimientos de inversiones financieras obtenidos con recursos de la Nación, si se causan pertenecen a ésta y en consecuencia, deberán consignarse dentro de los tres (3) días hábiles siguientes a la

fecha de su liquidación, en la Dirección del Tesoro Nacional. De conformidad con lo dispuesto en el párrafo segundo del artículo 12 de la Ley 38 de 1989, exceptúense los obtenidos con los recursos recibidos por los órganos de previsión y seguridad social, para el pago de prestaciones sociales de carácter económico”. e) Prestar apoyo administrativo, técnico y financiero a la Unidad Coordinadora Nacional del Proyecto “CONSTRUYENDO DE CAPACIDADES EMPRESARIALES RURALES, CONFIANZA Y OPORTUNIDAD” para el desarrollo del mismo, observando las directrices y procedimientos establecidos en el Convenio de Financiación FIDA No. 871- CO y en el Manual Operativo del Proyecto. f) Celebrar las contrataciones a las que haya lugar y que sean autorizadas por escrito por EL MINISTERIO, a través de la Dirección de la Unidad Nacional Coordinadora – UNC del Proyecto “Proyecto CONSTRUYENDO CAPACIDADES EMPRESARIALES RURALES, CONFIANZA Y OPORTUNIDAD”. g) Exponer a la Unidad Coordinadora Nacional del Proyecto los parámetros a seguir relacionados con los procesos de contratación, y los pagos inherentes a los mismos, estableciendo con claridad los procedimientos y términos correspondientes. h) Mantener los registros y archivos actualizados relacionados con la contratación a efectuarse en desarrollo del Proyecto e informar oportunamente al MINISTERIO los aspectos jurídicos que se generen en desarrollo de la misma (modificaciones, adiciones, prórrogas, cesiones, terminaciones, liquidaciones. i) Destinar el personal calificado e idóneo presentado en la propuesta, para el manejo de todo lo relacionado con la ejecución del Proyecto “CONSTRUYENDO CAPACIDADES EMPRESARIALES RURALES, CONFIANZA Y OPORTUNIDAD”, de conformidad con lo señalado en la oferta presentada en la propuesta técnica. j) Presentar informes de ejecución financiera, dentro de los primeros cinco (5) días calendario de cada mes, al MINISTERIO, que incluyan: Copia de la consignación realizada al Tesoro General de la Nación de los rendimientos financieros obtenidos por los recursos del Programa, si hay lugar a ello, Un informe sobre el estado de ejecución presupuestal del Contrato, precisando: Valor Total del Contrato, Valor recibido del MINISTERIO; monto de los compromisos contraídos por cada uno de los subcontratos suscritos en desarrollo del Contrato; pagos efectuados; disponibilidad presupuestal; disponibilidad de fondos; recursos por recibir de El MINISTERIO; saldos por pagar de los contratos y convenios suscritos. k) Remitir oportunamente informes periódicos físico-financieros al Proyecto. l) Permitir y facilitar la práctica de las auditorías administrativas y financieras que en cualquier momento determine realizar el MINISTERIO, el FIDA o los entes de control, relacionadas con los recursos del Contrato. m) Presentar cualquier tipo de información pertinente que sea solicitada por las diferentes Entidades de Control tanto Nacionales como Internacionales. n) Restituir a la Dirección del Tesoro Nacional, de acuerdo con las disposiciones pertinentes, los recursos destinados para ejecución de los Programa que no hayan sido cobrados y/o girados a las entidades ejecutoras. o) Atender las recomendaciones efectuadas por el Comité Directivo del Proyecto, la Unidad Coordinadora Nacional, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, FIDA, que en conjunto o de manera independiente soliciten al Operador. p) Presentar durante los cinco (5) primeros días de cada mes una relación de los contratos o convenios celebrados, indicando su valor y término de ejecución; y los pagos efectuados en virtud de los mismos discriminado entre otros: nombre del beneficiario, concepto del pago y monto de las retenciones efectuadas. Lo anterior, con el fin de dar cumplimiento con la Ley 813/2004 que obliga a remitir esta información a la DIAN. q)

Elaborar el acta de liquidación de cada uno de los contratos o convenios celebrados en desarrollo de la ejecución del proyecto, “CONSTRUYENDO CAPACIDADES EMPRESARIALES RURALES, CONFIANZA Y OPORTUNIDAD”. r) Presentar cualquier otro tipo de información pertinente que sea solicitada por las diferentes Entidades de Control tanto Nacionales como Internacionales. s) Las demás que surjan relacionadas con el objeto del Contrato de manejo técnico y administrativo.

Supervisión: La supervisión del operador técnico – administrativo del proyecto, será ejercida por la Dirección de Desarrollo Rural del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural ò por quien este delegue.

Selección: El operador técnico y administrativo del proyecto se seleccionará a través de mecanismos públicos y competitivos que faciliten su ejecución técnica y administrativa, buscando una propuesta que otorgue los mejores beneficios al menor costo y asegurando una adecuada gestión de los recursos públicos disponibles.

La solicitud de propuestas que diseñe la UNC para seleccionar los operadores técnicos y administrativos deberán definir claramente los criterios de selección y las propuestas de los posibles candidatos deberán contener los compromisos frente a dichos criterios. La propuesta del operador, deberá ser sometida a “No Objeción” del FIDA, antes de su contratación.

En casos excepcionales, y cuando el MADR justifique en el contexto de los intereses generales del Programa, y de la obligación del FIDA de velar por la economía y la eficiencia y ofrecer, en la medida de lo posible, iguales oportunidades a todos los consultores cualificados, el FIDA podrá otorgar la “No Objeción” a una selección directa de un operador determinado. La selección directa sólo será apropiada si presenta una clara ventaja sobre el proceso competitivo.

CAPITULO IV - PLANEACION, SEGUIMIENTO Y EVALUACION PARTICIPATIVA

Los lineamientos para el diseño y puesta en operaciones de las actividades de planificación, del sistema de seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento del proyecto se basan en las orientaciones y referencias de FIDA, del Gobierno de Colombia y de las instituciones directamente involucradas en el proyecto, en lo que respecta a los procesos de seguimiento y evaluación.

Normas Aplicables: Durante la ejecución del Convenio, se aplicarán las siguientes normas:

- El Convenio de Préstamo No 871-CO suscrito entre la República de Colombia y el FIDA.
- Las Condiciones Generales para la Financiación del Desarrollo Agrícola de enero de 2011, o las modificaciones que se presenten.
- Las Directrices para la Adquisición de Bienes aprobadas en 1982 y modificadas en enero de 2011, con las enmiendas que se presenten.
- Este Manual Operativo, con las modificaciones que se generen.
- Los convenios/contratos que se suscriban con los operadores técnicos y financiero.

La operación de los recursos provenientes del Convenio de Financiación 871-CO FIDA y los recursos ordinarios del Gobierno Nacional (contrapartida), cumplirán con los procedimientos de planeación, ejecución y rendición de cuentas, permitiendo el flujo continuo de recursos y la supervisión por parte de los órganos de control y del FIDA, aspectos que se detallan a continuación:

1. *Planeación:*

Planes Operativos y Presupuestos: De acuerdo a las estipulaciones en el Convenio de Financiación la UNC del proyecto prepara como primera tarea el POA inicial de proyecto, el cual será sometido a consideración del FIDA para su no objeción. Este primer POA se debe basar en el Informe de Diseño y sus Anexos. El FIDA comunica a la brevedad sus comentarios y observaciones si las hubiese. Los planes subsiguientes deberían incluir una

breve descripción de la implementación del proyecto durante el periodo y dificultades y oportunidades posibles durante el año incluida un análisis estratégico y enfoques del proyecto. El Informe debería incluir además: (i) los resultados obtenidos por componente y el plan propuesto para el siguiente año incluyendo tiempos de ejecución y metas específicas, (ii) el presupuesto estimado por categorías de gasto y fuentes de financiamiento, (iii) las adquisiciones previstas y (iv) el plan de seguimiento y evaluación para el año.

Etapa 1: Organización del proceso de planificación operativa

Se preparará un cronograma de trabajo definiendo las actividades a realizar, el momento en que se realizarán, los participantes y recursos necesarios para la planificación operativa. Como parte de este cronograma de trabajo se deberá considerar el diseño o ajuste de los mecanismos e instrumentos de planificación, para lo cual se contemplarán ajustes al proceso de planificación establecidos por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, el Ministerio de Hacienda y las entidades administradoras de recursos del Programa.

Etapa 2: Preparación del POA

Esta etapa comienza en el momento en que la UNC recibe las coordenadas para formular el POA correspondiente a cada anualidad, hasta que se entrega para la revisión y aprobación. Al inicio del proyecto el POA se prepara siguiendo los principios generales establecidos en el Plan Global de Inversión, y la información más reciente sobre los recursos de que dispondrá en su ejercicio inicial. A partir del segundo año el anteproyecto del POA se prepara con fundamento en:

i) una revisión y evaluación de las actividades iniciales contempladas en el POA inicial y que fue aprobado en el ciclo presupuestario del año anterior, y ii) en las demandas y resultados de la metodología de intervención. El objetivo de esta tarea es delimitar las actividades y metas para el año siguiente y asegurar los recursos para ello. En desarrollo del Proyecto podrán presentarse modificaciones, que deberán mostrar que existe la relación entre las metas y los recursos contemplados,

En la preparación del POA la UNC tendrá en cuenta dos ciclos distintos pero esenciales para su formulación, a saber:

i. El ciclo del presupuesto nacional, el cual comprende normas de carácter nacional, que imponen límites de recursos y plazos para presentar y aprobar los presupuestos de las entidades públicas y de los proyectos que ejecutan.

Por su carácter nacional, no permite hacer excepciones y debe iniciarse con mucha antelación al período en que se va a ejecutar. Por lo general, este ciclo inicia de 6 a 9 meses antes del comienzo del año fiscal.

Presupuesto

La etapa de planeación para la ejecución de los recursos del Proyecto contempla la elaboración y actualización de la Ficha EBI, la correspondiente asignación de recursos en la Ley de Presupuesto, la elaboración del Plan Operativo Anual y el Plan de Adquisiciones.

Ficha de Estadística Básica de Inversión (EBI)

Previo al trámite de asignación de recursos, el Proyecto fue inscrito en el Banco de Proyectos de Inversión (BPIN) del Departamento Nacional de Planeación, mediante la ficha de inscripción denominada Ficha de Estadísticas Básicas de Inversión (EBI), la cual deberá ser actualizada de manera anual.

La actualización está a cargo de la Unidad Nacional de Gerencia (UNG) y debe realizarse a través de la Dirección de Planeación y Seguimiento Presupuestal del MADR. La UNG debe presentar información del Programa incluyendo el monto de la ejecución del año que termina y la programación de los recursos para los años siguientes, teniendo en cuenta, en lo posible, un balance en las actividades por ejecutar en cada año. Los datos reportados incluyen: (i) los recursos del Programa, identificando cada una de las fuentes; (ii) los montos ejecutados y pendientes de ejecución, y; (iii) el cumplimiento de las metas establecidas para los montos ejecutados.

Asignación Presupuestal

Anualmente y de conformidad con la información contenida en la Ficha EBI, la Dirección de Planeación y Seguimiento Presupuestal del MADR elaborará la propuesta de asignación presupuestal para cada vigencia incluyendo los recursos de crédito (y/o donación) y los recursos de contrapartida nacional.

Una vez se surtan los trámites y sea sancionada la Ley de Presupuesto al cierre de cada año, tendrá la disponibilidad de los recursos por cada fuente de financiación, en principio deberá corresponder al Plan Operativo Anual presentado en el mes de octubre al FIDA, o deberá ajustarse surtiendo los trámites correspondientes en el caso de presentar una menor asignación de recursos.

De conformidad la sección 7.01 del Convenio de Préstamo, se deberá presentar el borrador del POA antes del 31 de octubre de cada año para la correspondiente revisión del FIDA, documento que deberá estar avalado previamente por el Comité Directivo de Proyecto – CDP.

El Plan Operativo se elabora de conformidad con el plan de operaciones propuesto por cada uno de los Especialistas en sus respectivos componentes, información que se consolidará asignándose un presupuesto detallado de inversión, teniendo en cuenta cada fuente.

- El POA deberá contener: La matriz del POA por componente de inversión, que sugiere que contenga los resultados esperados, metas, actividades, responsable, cronograma y presupuesto.
- Detalle Presupuestal por componente.
- El resumen presupuestal por fuentes de financiamiento.
- El Presupuesto para los contratos y/o convenios con los operadores técnico y financiero.

El ciclo para la programación de actividades del proyecto, que comprende la identificación de la demanda de servicios por parte de los usuarios (as), que por lo general se realiza durante distintos momentos del año. Algunas demandas corresponden a iniciativas que son identificadas a inicios del año en curso, las cuales pueden incluirse para el financiamiento en el ciclo siguiente; otras son demandas que surgen hacia fines del año en curso, cuando el proyecto comienza a afinar con sus usuarios (as) las demandas potenciales para el año próximo.

Lo anterior hace necesario que los formuladores del plan operativo tengan en cuenta que se trabaja de manera simultánea con dos tipos de información y con distintos plazos, por lo que se debe compatibilizar ambos ciclos para que el plan sea un instrumento de orientación de utilidad para el proyecto.

Se tratará de homogenizar al máximo los esquemas de preparación del POA, con el fin de elaborar los productos requeridos por el financiador y por el Gobierno de Colombia en un mismo proceso. Esta actividad, se realiza recurriendo a directrices de gobierno, de entes contralores, la institución ejecutora de gobierno y los organismos financieros. Para la formulación del POA la UNC debe llevar a cabo reuniones y talleres con la participación de los usuarios (as) y las entidades prestadoras de servicios. Estos talleres ayudan a evaluar las metas y actividades del año inmediatamente anterior y en su ejecución se debe incluir un análisis de los reportes e informes resultantes del sistema de seguimiento y evaluación del proyecto.

Etapa 3: Aprobación del Plan Operativo Anual

Esta etapa consiste en la presentación, revisión, análisis y aprobación del POA, incluido el plan presupuestario, por las diferentes instancias internas y externas del proyecto. Es responsabilidad del Coordinador (a), de conformidad con el trabajo efectuado por cada uno de los especialistas tanto de la UNC como de las Unidades Territoriales, trámite que deberá surtir en las distancias instancias de revisión y aprobación.

La UNC deberá tener constancia de las fechas de entrega y copias del POA distribuidas, revisadas y aprobadas ante las diferentes instancias (FIDA, CDP).

La UNC envía el POA al FIDA quien lo revisa, aprueba a través de su No Objeción y/o recomienda eventuales ajustes. Los productos de esta etapa son: i) un plan conocido y analizado entre las principales instituciones involucradas; ii) un plan que considera las

disposiciones finales de presupuesto a través de la Ley Anual de Presupuesto, y; iii) un POA aprobado.

Etapa 4: Ejecución y seguimiento del POA

La ejecución de los recursos se efectuará a través del operador técnico y financiero, a través de ejecución directa del Proyecto y de conformidad con el POA aprobado. Durante su ejecución se deberá realizar un seguimiento continuo de las actividades y los recursos, para verificar si se están alcanzando los resultados esperados en forma eficiente y eficaz y plantear medidas correctivas, si es el caso.

El seguimiento a la ejecución del POA busca conocer el estado de ejecución de las actividades y tareas definidas, de conformidad con las metas diseñadas en los plazos previstos y con los recursos asignados (de conformidad con los indicadores de resultado).

La etapa de ejecución inicia con el principio del año presupuestario, que por lo general, comienza en enero y concluye en diciembre. En los primeros meses del año, la UNC revisa el POA que elaboró el año anterior, procede a ajustarlo y a detallarlo para iniciar la ejecución del año. Si el presupuesto anual del organismo ejecutor es afectado por ajustes presupuestarios generales que dicta la Autoridad Financiera del Gobierno el organismo ejecutor ajusta y negocia los cambios al presupuesto. Posteriormente, ésta indica a la UNC la disponibilidad final de recursos (nacionales y externos) para que realice los cambios correspondientes. Por lo anterior, la UNC deberá realizar revisiones al presupuesto cada vez que éstos ocurran, así como modificar las actividades y metas programadas según la nueva disponibilidad de recursos.

Cuando se presentan modificaciones al presupuesto la UNC debe realizar los ajustes proporcionales de los recursos externos y los recursos de contrapartida nacional, según la relación establecida en el *pari-passu*. Los encargados de componentes de la UNC coordinan, dan seguimiento y evalúan las actividades programadas del componente u objetivo respectivo, mediante la supervisión de los contratos de servicios y visitas técnicas.

En esta etapa se obtienen los siguientes resultados: i) POA y presupuestos ajustados, ii) informes de seguimiento, iii) contratos de ejecución de sub proyectos y prestación de servicios y iv) convenios con organizaciones de usuarios (as).

Etapa 5: Evaluación del POA

El Proyecto contará, a más tardar después de seis meses de iniciado su funcionamiento, con un sistema de seguimiento y evaluación. Este sistema contemplará una serie de indicadores para el seguimiento y la evaluación del proyecto.

En la formulación inicial del POA se identificarán los indicadores de seguimiento y evaluación de las actividades para el período programado específicamente. Estos indicadores sirven para medir el avance de la ejecución de las actividades del POA y del cumplimiento de los objetivos del Proyecto. En diferentes períodos de la ejecución del POA un equipo conformado por miembros de la UNC, representantes de los usuarios (as) y prestadores de servicios, realizarán evaluaciones para valorar el cumplimiento de las metas y replantear las estrategias seguidas, si es el caso, como elementos para mejorar la planificación en el ciclo siguiente. Es importante considerar que la evaluación del POA en ejercicio, se debe realizar en el último mes de cada año, como indicativo para la preparación del plan y presupuesto del año siguiente.

Informes de progreso

La UNC presentará Informes Semestrales de Progreso que deberán contener la siguiente información dividida en secciones.

Primera: Resumen breve de los objetivos del proyecto y la descripción de las actividades previstas.

Segunda: Resumen Ejecutivo en el que se evidencie el desempeño y las explicaciones en el caso de que hubiesen ocurrido cambios durante el periodo analizado.

Tercera: Información respecto a las fuentes de financiamiento y el uso de esos recursos durante el periodo acompañada de tablas explicativas del uso de fondos por categorías de gasto, una reconciliación de los fondos de la Cuenta Designada, un cuadro explicativo del seguimiento y monitoreo de las actividades emprendidas y un informe sobre las adquisiciones llevadas a cabo. Adicionalmente el informe debería presentar: (i) información respecto a contrataciones de personal y cambios ocurridos en la planta de personal si los hubiese habido, (ii) auditorías llevadas a cabo y resultado de dichas auditorías y sujeción a las condiciones de desembolsos.

2. Seguimiento y Evaluación:

2.1. Características:

El sistema de seguimiento y evaluación del proyecto se basaría en los siguientes principios y características: (i) un enfoque participativo; (ii) un sistema de gestión de los resultados y el impacto (RIMS); (iii) un énfasis en la construcción social de conocimiento; (iv) un énfasis en la comunicación; (v) generando confianza mutua para desarrollar una cultura de análisis; (vi) incluye un enfoque de género y generacional; (vii) con pertinencia étnica cultural; (viii) un carácter mixto, al combinar información cuantitativa y cualitativa; (ix) valorización de

experiencias, y; (x) alineado con sistemas existentes y utilizados por los socios de la operación.

2.2. *Actividades principales:*

El establecimiento del sistema de seguimiento y evaluación se realizará en los primeros seis meses de implementación del proyecto, tomando como base el Informe de Diseño. La primera actividad consiste en ajustar el Marco Lógico del Proyecto, revisando su pertinencia, coherencia y los indicadores y metas establecidos. Luego, se establecería un Plan de Seguimiento y Evaluación el que será parte integral del Plan Operativo Anual, precisando: (i) Los indicadores principales a nivel de producto, resultados y efecto a medir; (ii) Los instrumentos para recoger la información; (iii) Los responsables para el levantamiento de datos, y; (iv) Los actores del sistema seguimiento y evaluación, sus necesidades de información, los flujos de información previstos, el tipo de informes y reportes y la frecuencia requerida.

Durante los primeros cuatro meses de implementación del proyecto se contrata la realización de un Estudio de Línea de Base, que incluirá el levantamiento de datos de indicadores de efectos e impacto (objetivo del proyecto y objetivo global), según el sistema de gestión de resultados e impacto (RIMS) y las necesidades de información de SINERGIA.

Durante los primeros cuatro meses, se contratará una empresa responsable del procesamiento de la información para el sistema de seguimiento y evaluación a lo largo de la vida del proyecto. La Unidad Nacional de Coordinación establecerá los objetivos, indicadores, tipo de información, frecuencia en la captura y procesamiento de la información y productos esperados, a partir de los cuales se establecerían los términos de referencia y se procederá a la contratación de la empresa.

2.3. *Herramientas participativas en el sistema de seguimiento y evaluación:*

En el Proyecto Oportunidades Rurales se ha demostrado que la creación de Comités de Seguimiento al interior de los grupos de beneficiarios contribuye a la transparencia en el manejo de los fondos, las compras y las inversiones. En segundo lugar, los Comités Vamos Bien, también desarrollados y aplicado por Oportunidades Rurales, se han convertido en espacios para el desarrollo de capacidades de control y auditoría social.

Otro instrumento participativo para la valorización y autoevaluación de los procesos y resultados es el seguimiento y *la evaluación por imágenes* como mapas, maquetas, técnicas audiovisuales y otras. Los mapas de activos locales, previstos para ser elaborados en conjunto con la totalidad de la población beneficiaria del proyecto, serán una herramienta importante para realizar un posterior seguimiento a los cambios que se producirán y su sostenibilidad en el tiempo.

Otra herramienta son los Talleres Temáticos de Auto Evaluación, los cuales contribuirán a conocer y medir los avances en la acumulación del capital social en los territorios y entre los beneficiarios, incluyendo variables diferenciados por género (liderazgo en las organizaciones, niveles de participación, deserción de miembros, niveles de confianza, empoderamiento individual dentro la organización e inclusión social de los más vulnerables, entre otros).

2.4. Sistema de gestión de resultados e impactos (RIMS)

En el contexto de los proyectos de desarrollo, el concepto de la cadena de resultados es un elemento fundamental de la gestión basada en los resultados. La cadena de resultados muestra la relación causal entre los insumos, las actividades, los productos, los efectos directos y el impacto a lo largo del tiempo. Por lo dicho, debe existir un sistema de seguimiento y evaluación que pueda evaluar cómo se está comportando el proyecto en lo referente a los productos, los efectos directos y los impactos previstos.

El RIMS incluye un menú de indicadores para medir e informar sobre el desempeño de los proyectos impulsados por el FIDA en términos de productos, efectos e impacto. El RIMS proporciona un marco para la presentación sistemática de informes de los proyectos al FIDA, y del FIDA a sus órganos de gobierno. El espectro de indicadores se ha mantenido estrictamente focalizado. Los atributos centrales del RIMS son: flexibilidad en el seguimiento de los resultados y simplicidad en la evaluación del impacto.

El RIMS diferencia tres tipos de indicadores. Los resultados e indicadores de primer nivel. Estos indicadores miden los avances financieros y materiales, mayormente cuantitativos (cifras y porcentajes, por ejemplo: número de sistemas de irrigación rehabilitados) y generalmente se planifican e implementan sobre una base anual. Estos indicadores constituyen la medición de los resultados, o de producto del marco lógico. En el POA anual se determinan las metas anuales de los indicadores y sus respectivos presupuestos. Así se logra tener la base para un seguimiento de resultados y financiero.

Los resultados e indicadores de segundo nivel miden los efectos directos del proyecto o programa. Corresponden a *‘qué pasa después’* a las familias, las personas, los grupos, las comunidades o las instituciones después de la ejecución de las actividades del proyecto o programa y el logro de los productos. Desde 2008 se ha implantado un nuevo enfoque para la medición de los resultados de segundo nivel. El logro de los resultados de segundo nivel se mide mediante una escala de calificación, en la que la puntuación 1 corresponde a una eficacia muy insatisfactoria o una escasísima sostenibilidad. En cambio, una puntuación de 6 corresponde a una eficacia muy satisfactoria o una sostenibilidad más que adecuada.

Los Indicadores de tercer nivel (impacto) miden los efectos combinados de los resultados de primer y segundo nivel, son de naturaleza cuantitativa (por ejemplo, hogares que reportan un aumento de sus activos) y se miden en intervalos específicos a lo largo de la vida del proyecto o programa. Están referidos al nivel del objetivo de desarrollo del marco

lógico. Dos de los indicadores que se utilizan para evaluar el impacto de los proyectos o programas responden al nombre de indicadores “ancla”, cuya medición es mandataria. A saber: (i) número de hogares que acusan una mejora del índice de propiedad de activos familiares, basada en los activos adicionales (bienes productivos, bicicletas, radios, viviendas mejoradas, techos de hojalata, entre otros), y (ii) reducción porcentual de la prevalencia de la desnutrición infantil. En el primer caso, se trata de un indicador de aumento del ingreso y, en el segundo, de un indicador a la contribución en la reducción del hambre.

En el proceso de levantamiento de la Línea de Base, la UNC del proyecto se definirá con el equipo de Red Unidos (el sistema de información de la Red Unidos) los mecanismos de coordinación local entre los cogestores de la Red y los promotores del proyecto en el momento de la captura de la información; así como el procesamiento de la información disponible en la base de datos a nivel central. El proyecto utilizaría los Dispositivos Móviles de Captura como un instrumento para actualizar la Línea de Base.

2.4.1. Estudio de Base del Proyecto y la encuesta RIMS

2.4.1.1. Estudio de Base

El Programa CONSTRUYENDO CAPACIDADES EMPRESARIALES RURALES, CONFIANZA Y OPORTUNIDAD diseñará los términos de referencia para la contratación del Estudio de Base del Programa, el cual será implementado durante su primer año de ejecución. La información reunida será la base de referencia de información o de comparación de datos para las evaluaciones futuras que efectúen en el Proyecto, especialmente la de medio término y final.

Así, el Estudio de Base entregará información cuantitativa y cualitativa sobre la situación inicial del grupo objetivo, de las organizaciones de microempresarios rurales de otros actores institucionales vinculados y relevantes para evaluar el cumplimiento de los resultados e impactos del Programa.

Los objetivos específicos del Estudio de Base serán los siguientes: (i) generar información del grupo objetivo, que esté relacionada sólo con los propósitos, objetivos y resultados esperados por el Programa y que se encuentran establecidos en la matriz de marco lógico y que serán validados y/o ajustados por la UNC como parte de sus actividades de planificación estratégica; (ii) identificar el valor inicial de los indicadores de efectos e impactos del proyecto estableciendo los parámetros de base para la medición y evaluación de los cambios que vayan a ocurrir en la población objetivo, en sus negocios rurales, en sus microempresas y sus asociaciones; (iii) utilizar la metodología de estudio de base utilizada en el programa oportunidades rurales.

La recolección y el análisis de la información para el Estudio de Base estará guiada por los indicadores que han sido definidos, siendo pertinente tener en cuenta las siguientes

recomendaciones: i) cuando corresponda los indicadores deberán desglosarse por sexos; ii) cada indicador será definido con precisión explicando claramente su sentido y la elaboración que será considerada para dar cuenta de él; iii) se incluirán registros audiovisuales que permitan establecer una base de imágenes funcionales a los indicadores seleccionados y que faciliten la divulgación de los resultados del estudio y su posterior comparación, y; iv) las técnicas de recolección de la información para los indicadores identificados en una combinación de técnicas y métodos.

Para llevar adelante el Estudio de Base se invitará a participar a entidades especializadas que cumplan con los siguientes requisitos:

- i) Experiencia de al menos 5 años en la implementación de estudios y líneas de base para proyectos de inversión pública en y/o fuera de Colombia;
- ii) Experiencia de al menos 5 años en la recolección, sistematización, procesamiento, análisis e interpretación de información socioeconómica de poblaciones rurales pobres, cuantitativa y cualitativa, especialmente en relación a sus estrategias de vida, ingresos y activos;
- iii) Adecuada gestión de herramientas de investigación cuantitativa y cualitativa;
- iv) Experiencia en el diseño y aplicación de estrategias de recolección de información en zonas rurales con familias y comunidades.
- v) Experiencia en el desarrollo de sistemas audiovisuales de seguimiento y evaluación funcionales a la preparación de elaboración de reportes e informes atractivos para las diversas audiencias del Programa.

La entidad seleccionada deberá realizar las siguientes actividades una vez contratada por el Programa:

- i) Revisión en profundidad de los enfoques, estrategias, objetivos y metodologías de ejecución del proyecto **CONSTRUYENDO CAPACIDADES EMPRESARIALES RURALES, CONFIANZA Y OPORTUNIDAD**;
- ii) Revisión conjunta con la UNC del proyecto de los indicadores de efectos e impactos en el momento de hacer la revisión y ajuste del Marco Lógico;
- iii) Diseño de los procedimientos muestrales;
- iv) Selección de las técnicas a aplicar y sus lineamientos metodológicos y operativos;
- v) Habitación del equipo técnico que será utilizado para la recolección de la información;
- vi) Elaboración de los instrumentos que serán utilizados para recolectar la información pertinente;
- vii) Validación piloto de las técnicas de recolección de información seleccionadas;
- viii) Trabajo de campo para el levantamiento de la información primaria;
- ix) Organización, procesamiento y análisis de la información;
- x) Elaboración y presentación del informe preliminar y final del estudio de base;
- xi) Elaboración de una estrategia de divulgación de resultados;
- xii) Recomendación de una plataforma tecnológica que permita gestionar la información en concordancia con el diseño del sistema de S&E.

2.4.1.2. La encuesta RIMS 6

El FIDA elaboró una encuesta sobre el impacto de sus operaciones, transversal a todas sus operaciones la cual deberá ser aplicada en tres fases del ciclo del proyecto: al inicio, a mitad de período y en la terminación del Proyecto CONSTRUYENDO CAPACIDADES EMPRESARIALES RURALES, CONFIANZA Y OPORTUNIDAD. El objetivo principal de la encuesta RIMS es aportar al proyecto una serie focalizada de indicadores básicos del impacto y una metodología común.

De acuerdo a la programación de las actividades iniciales del proyecto será recomendable que eventualmente la aplicación de la encuesta RIMS coincida con la aplicación de la encuesta que será incluida en el Estudio de Base del PROYECTO CONSTRUYENDO CAPACIDADES EMPRESARIALES RURALES, CONFIANZA Y OPORTUNIDAD, asegurando la inclusión de los indicadores estandarizados que forman parte del RIMS.

En caso contrario la UNC elaborará los términos de referencia para subcontratar la aplicación de la encuesta RIMS con una entidad nacional o internacional que cumpla los siguientes requisitos:

- i) Experiencia de al menos 5 años en la aplicación de encuestas en zonas rurales de Colombia dirigiendo equipos de encuestadores y supervisores;
- ii) Experiencia en la ejecución de estudios cuantitativos en el área del desarrollo rural y apropiación de metodologías de diseño muestral;
- iii) Experiencia de al menos 5 años en la recolección, sistematización, procesamiento, análisis e interpretación de información socioeconómica cuantitativa de poblaciones rurales pobres;
- iv) Adecuada gestión de herramientas de investigación cuantitativas incluido sistemas computarizados de procesamiento de información;
- v) Experiencia en el diseño y aplicación de estrategias de recolección de información en zonas rurales con familias y comunidades;
- vi) Experiencia en el desarrollo de sistemas audiovisuales de seguimiento y evaluación funcionales a la preparación de elaboración de reportes e informes atractivos para las diversas audiencias del Programa.

⁶ Ver: Sistema de gestión de los resultados y el impacto. Directrices prácticas para la realización de encuestas sobre el impacto”, Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola, Enero de 2005.

CAPITULO V - ADQUISICIONES

1. Generalidades:

Las Condiciones Generales para la Financiación del Desarrollo Agrícola del FIDA aprobadas el 2009⁷⁸ y modificada el 17 de septiembre de 2010, establece que “La adquisición de bienes y la contratación de obras y servicios financiados con los recursos de la Financiación se realizarán de conformidad con las disposiciones especificadas en las normas de adquisiciones y contratación del Prestatario/Receptor, en la medida en que éstas sean compatibles con las Directrices del FIDA para la Adquisición de Bienes y la Contratación de Obras y Servicios⁹. En cada Plan de Adquisiciones y Contratación se determinarán los procedimientos que el Prestatario/Receptor deberá aplicar para asegurar la compatibilidad con las Directrices del FIDA para la adquisición de bienes y la contratación de obras y servicios.” aprobadas en la Junta Ejecutiva en su 100° período de sesiones, celebrado en septiembre de 2010.

La Ley 80 del Estatuto General de Contratación de la Administración Pública de Colombia, en su Artículo 13, párrafo cuarto de la **NORMATIVIDAD APLICABLE A LOS CONTRATOS ESTATALES**, textualmente señala, *“Los contratos financiados con fondos de los organismos multilaterales de crédito o celebrados con personas extranjeras de derecho público u organismos de cooperación, asistencia o ayuda internacionales, podrán someterse a los reglamentos de tales entidades en todo lo relacionado con procedimientos de formación y adjudicación y cláusulas especiales de ejecución, cumplimiento, pago y ajustes”*.

En ese marco y de acuerdo a las reuniones con personal ejecutivo del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) y los proyectos: i) Oportunidades Rurales, cofinanciada por el FIDA y ii) Apoyo a Alianzas Productivas, cofinanciada por el Banco Mundial, y la documentación proporcionada como los Manuales Operativos de dichos proyectos indican que se han aplicado las directrices del FIDA y Banco Mundial respectivamente, en cuanto a las adquisiciones. Por tanto, los procesos de adquisiciones y contrataciones se llevarán a cabo de conformidad con las directrices del FIDA *“Directrices para la adquisiciones de bienes en el ámbito de los Proyecto”*

Los recursos del préstamo (y/o donación) y la contrapartida se destinarán únicamente al financiamiento de los gastos elegibles descritos en los componentes del Proyecto, teniendo en cuenta los principios de economía, eficiencia, transparencia, integridad y equidad social y de conformidad con la Sección 4.08 Gastos Admisibles del Convenio de Préstamo.

⁷ EB 2008/95/R.50/Rev.1

⁸ EB 2009/96/R.3/Rev.1

⁹ EB 2010/100/R.27/Rev.1

El Proyecto financiará el suministro de bienes y la prestación de servicios durante el periodo de ejecución del Proyecto, de tal forma que los gastos correspondientes a las actividades contratadas serán elegibles si se efectuaron durante el periodo de ejecución del proyecto, cumplieron con las directrices del FIDA para la adquisiciones de bienes y la contratación de obras y servicios.

Las adquisiciones no podrán superar los montos establecidos, y deberán corresponderse con el Plan Operativo Anual y el Plan de Adquisiciones para 18 meses.

Normas aplicables

Durante la ejecución del préstamo, se aplicarán las siguientes normas sobre adquisiciones:

- El Convenio de Préstamo No 871-CO suscrito entre la República de Colombia y el FIDA.
- Las Condiciones Generales para la Financiación del Desarrollo Agrícola de enero de 2011, o las modificaciones que se presenten.
- El Manual de Contratación del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural adoptado mediante resolución No 342 del 22 de diciembre de 2006, y sus modificaciones.
- Manual de Interventoría del MADR de Diciembre de 2006 y sus modificaciones.
- Este Manual Operativo y sus modificaciones.

Con base en el Anexo No. 2 – Cuadro de asignaciones del Convenio de Préstamo No. 871-CO, los recursos provenientes del FIDA no podrán ser utilizados para el pago de impuestos, incluyendo (aunque no exclusivamente) todo impuesto o derecho que se aplique a la importación, adquisición o suministro de cualesquiera bienes, obras públicas o servicios. Así mismo, no podrá hacerse ninguna adquisición, contratación o importación de bienes que involucre pagos a personas o entidades prohibidas por decisión del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas en cumplimiento del Capítulo VII de la Carta de las Naciones Unidas.

La UNC será la responsable de la aplicación de las normas y procedimientos del FIDA en materia de adquisiciones.

Los procesos de adquisiciones de bienes y servicios deberán responder a las necesidades del Proyecto, aspecto que se fundamenta en la construcción de los términos de referencia, los cuales deberán ser elaborados por los especialistas de la UNC de conformidad con los componentes del Proyecto. En el evento en el cual la consultoría a contratar o el bien a adquirir requieran de la elaboración de términos de referencia especializados y que no puedan atenderse por parte de la UNC y/o el operador técnico y financiero, podrá contratarse un consultor externo.

Los procesos de contratación de proveedores, consultores y grupo de población beneficiaria del proyecto serán efectuados por el operador técnico y financiero de acuerdo con las instrucciones que imparta la UNC y de los procesos de selección que ésta Unidad efectúe, no obstante, podrá presentarse casos en los cuales la UNC solicite el apoyo del operador técnico y financiero. Sin embargo, la responsabilidad de los procesos son de la UNC.

En ese marco el proyecto propuesto prevé adquisiciones de bienes y servicios bajo las siguientes modalidades (i) Licitación Pública Internacional; (ii) Licitación Internacional Limitada (iii) Licitación Pública Nacional; (iv) Comparación Internacional o Nacional de Precios; (vi) Adquisición con la Participación de la Comunidad y (vii) Selección abreviada o de menor cuantía.

2. *Métodos de adquisición:*

De conformidad con la implementación del Proyecto, la ejecución se efectuará de conformidad con los gastos elegibles de financiamiento y con base en las Directrices de Compras y Contrataciones del FIDA, a continuación se describe de manera general los métodos de adquisición aceptables:

Las contrataciones de bienes y/o servicios mayores a USD 200.000 podrán utilizar un método de Licitación Pública Internacional cuando la naturaleza del bien y/o servicio a adquirir lo requiera.

En algunos eventos y dado los montos de las compras, se sugiere el método de comparación de precios, en el POA estará la información correspondiente.

2.1. *Licitación pública internacional*

La licitación pública internacional es un método adecuado para las adquisiciones y contrataciones de gran valor que pueden resultar de interés para la comunidad empresarial internacional. El objetivo de la licitación pública internacional es facilitar a todos los posibles licitantes, que cumplen los requisitos establecidos y están radicados y ejercen su actividad en el país del Prestatario/Receptor y en el extranjero, información oportuna y adecuada sobre las necesidades del Prestatario/Receptor y ofrecer a todos ellos las mismas oportunidades de presentar ofertas en relación con los bienes y obras requeridos.

Cuando la licitación pública internacional sea el método determinado en un plan de adquisiciones y contrataciones aprobado, serán aplicables los procedimientos del Banco Mundial conforme a lo establecido en sus directrices.

2.1.1. *Procedimientos de Licitación:*

- i. *Notificación y publicidad.* En los proyectos que incluyan la adquisición de bienes y la contratación de obras y consultoría de un costo superior a USD 200.000, el prestatario preparará un anuncio general de adquisiciones que, una vez aprobado por el FIDA, se someterá al Departamento de Información Pública de las Naciones Unidas para su inserción en *la UN Development Business* (UNDB online) o en el dgMarket de *la Fundación Development Gateway* u otros medios de comunicación a los que tenga acceso el MADR.
- ii. *Documentos de Licitación.* incluirán la llamada a licitación, las instrucciones para los licitantes, el formulario de las ofertas, el formulario del contrato, las condiciones contractuales, tanto generales como especiales, las especificaciones y los planos, los datos técnicos pertinentes (incluso geológicos y ecológicos), las listas de bienes o una estimación cuantitativa, el plazo de entrega o de realización y los apéndices necesarios, tales como modelos de diversas garantías.
- iii. *Especificaciones y Normas.* Las obras que se han de ejecutar y su ubicación, los bienes que se han de suministrar, el lugar de entrega o instalación, el plazo de entrega o realización, las normas mínimas de cumplimiento y los requisitos en materia de garantías y mantenimiento, así como cualesquiera otras condiciones pertinentes.
- iv. *Apertura de la Ofertas.* El prestatario abrirá todas las ofertas en el momento y lugar estipulados. Las ofertas se abrirán en público, es decir, se permitirá la presencia de los licitantes o sus representantes.
- v. *Prorroga de Validez de las Ofertas.* Las prórrogas de la validez de las ofertas, cuando se justifiquen por circunstancias excepcionales, se solicitarán por escrito a todos los licitantes antes de la fecha de vencimiento y se comunicarán al FIDA.
- vi. *Precalificación y post calificación de licitantes.* La precalificación se basará únicamente en la capacidad y recursos de los licitantes potenciales para ejecutar satisfactoriamente el contrato de que se trate, teniendo en cuenta: i) su experiencia y cumplimiento en contratos anteriores similares; ii) la capacidad en materia de personal, equipo e instalaciones de construcción o fabricación, y iii) la situación financiera.
- vii. *Examen y evaluación de las ofertas.* Cuando una oferta no responda satisfactoriamente a las especificaciones no será objeto de un examen más detallado.

- viii. *Confidencialidad.* Tras la apertura pública de las ofertas, no se divulgará información alguna sobre el examen, la aclaración y la evaluación de las ofertas ni sobre las recomendaciones relativas a la adjudicación a los licitantes.
- ix. *Preferencias nacionales.* Margen de preferencia en la evaluación de las ofertas a bienes fabricados en el país ejecutor del Programa.
- x. *Adjudicación y publicación del contrato.* El prestatario adjudicará el contrato, dentro del período de validez de las ofertas, al licitante que reúna los requisitos apropiados en cuanto a capacidad y recursos y cuya oferta: i) responda sustancialmente a los requisitos exigidos en los documentos de licitación, y ii) represente el costo más bajo evaluado.
- xi. *Rechazo de todas las ofertas.* El rechazo de todas las ofertas se justifica cuando no existe competencia efectiva o cuando las ofertas no responden esencialmente a lo solicitado.
- xii. *Monedas de las ofertas y de los pagos de los contratos.* En los documentos de licitación se especificará con claridad la moneda o monedas en que los licitantes deberán indicar los precios.
- xiii. *Ajuste de precios.* En los documentos de licitación se indicará que: i) los precios de las ofertas serán fijos, o ii) que se ajustarán en caso de que se produzcan variaciones.
- xiv. *Cláusulas obligatorias en los contratos.* Todos los contratos suscritos por el Programa incluirán cláusulas sobre los siguientes aspectos:
- Validez y garantías de las ofertas
 - Garantía de cumplimiento y retenciones de fondos
 - Seguro
 - Cláusulas de indemnización por daños y perjuicios y de bonificación
 - Legislación aplicable y solución de controversias.

2.2. Licitación internacional limitada

La licitación internacional limitada es en esencia una licitación pública internacional mediante invitación directa y sin un anuncio público. Puede ser un sistema de adquisición apropiado cuando:

- a. El contrato es de cuantía reducida;
- b. El número de proveedores o contratistas es limitado, o

- c. Concurren otras circunstancias excepcionales que pueden justificar que no se utilicen plenamente los procedimientos de la licitación pública internacional.

En la licitación internacional limitada, los prestatarios/receptores recabarán la presentación de ofertas de entre una lista de posibles proveedores o contratistas lo bastante amplia como para asegurar precios competitivos. Esta lista incluirá a todos los proveedores y contratistas cuando su número sea limitado. Al evaluar las ofertas presentadas no se aplicarán preferencias nacionales. Salvo en lo que se refiere al anuncio y las preferencias, se aplicarán los procedimientos de licitación pública internacional a las adquisiciones y contrataciones mediante licitación internacional limitada en todos los aspectos, incluida la publicación de la adjudicación del contrato.

2.3. Licitación pública nacional

La licitación pública nacional es el procedimiento de licitación que se utiliza normalmente para la contratación pública en el país y puede ser la forma más eficiente y económica de adquirir bienes o contratar obras cuando, por sus características o su alcance, no es probable que atraigan a competidores extranjeros.

La licitación pública nacional puede ser el método de adquisición y contratación preferido cuando se prevé que no habrá licitantes extranjeros interesados debido a que:

- a. El contrato es de cuantía reducida;
- b. Se trata de obras geográficamente dispersas o escalonadas en el tiempo;
- c. Las obras requieren una utilización intensiva de mano de obra, o
- d. Los bienes u obras se pueden conseguir o realizar localmente a precios inferiores a los del mercado internacional.

La licitación pública nacional puede utilizarse también cuando las ventajas de la licitación pública internacional sean muy inferiores a la carga administrativa o financiera que comporta.

En el caso de la licitación pública nacional, la publicidad de las adquisiciones o contrataciones podrá circunscribirse a la prensa nacional, la gaceta oficial del país, o, cuando sea posible, un sitio web gratuito y de libre acceso.

Los procedimientos deberán garantizar una competencia adecuada con el fin de conseguir precios razonables, y los métodos que se utilizarán para evaluar las ofertas y adjudicar los contratos deberán ser objetivos y darse a conocer a todos los licitantes, y no podrán aplicarse de forma arbitraria. En los procedimientos se preverán también la apertura pública de las ofertas, la publicación de los resultados de la evaluación y adjudicación del contrato y las

condiciones bajo las cuales los licitantes pueden presentar inconformidad con respecto a los resultados. Además, los documentos de licitación deberán contener información clara respecto a cómo deben presentarse las ofertas y los precios, así como al lugar, fecha y hora de presentación. Se concederá un plazo razonable para preparar y presentar las ofertas. Se permitirá la participación de las empresas extranjeras que cumplan los requisitos establecidos y estén dispuestas a asumir esas condiciones.

2.4. Comparación internacional o nacional de precios

Es un método de adquisición o contratación consistente en cotejar ofertas de precios de varios proveedores o contratistas a fin de asegurar precios competitivos, y resulta apropiado para adquirir bienes en existencia o productos básicos con especificaciones normalizadas de reducido valor, o contratar obras sencillas de poco valor. En las solicitudes de ofertas de precios figurarán la descripción y cantidad de los productos y el plazo y lugar de la entrega (o realización).

En el procedimiento de comparación internacional de precios, el comprador solicitará ofertas de al menos tres proveedores de dos países distintos. La comparación nacional de precios se podrá utilizar cuando los productos deseados se pueden obtener de más de un proveedor del país del Prestatario/Receptor a precios competitivos.

El umbral expresado en dólares estadounidenses que define a los contratos como de valor “muy reducido” se determinará en cada caso, teniendo en cuenta la naturaleza y complejidad del trabajo, pero en general no excederá de USD 50 000.

Condiciones:

- i. Mínimo 3 cotizaciones de diferente proveedor (No se acepta un mismo proveedor con diferentes propuestas);
- ii. La solicitud de cotización debe incluir una descripción detallada de los bienes, cantidad y plazo y lugar de entrega;
- iii. Los términos de la oferta se incluyen en la orden de compra o contrato simplificado.

La solicitud a cotizar deberá incluir:

- i. Una carta de invitación en donde se describe que se desea adquirir y el plazo máximo para presentar cotizaciones;
- ii. Una lista de las cantidades, en la cual se describe el bien, las unidades, las cantidades, el lugar de entrega y el plazo máximo de entrega;
- iii. Las especificaciones técnicas por componente;
- iv. Un formulario de cotización para garantizar uniformidad en las ofertas;

- v. Un modelo de la orden de compra o contrato simplificado.

2.5. Adquisición con Participación de la Comunidad

Esta modalidad de adquisiciones es frecuente en los programas y proyectos financiados por el FIDA y ha sido la norma en los proyectos en ejecución en Colombia. La instancia de decisión para realizar adquisiciones si existiese compras de insumos o equipamientos menores serían los grupos de beneficiarios legalmente constituidos y que harían estas adquisiciones en virtud de una aprobación por parte de los comités de asignación competitiva de recursos. Esto implica: (i) la participación de las comunidades y organizaciones campesinas mediante sus representantes y/o delegados; (ii) la utilización del conocimiento local para optimizar los recursos existentes. Se fundamenta en las modalidades de transferencia directa del proyecto a las comunidades y/o organizaciones constituidas con personerías jurídicas. Esta modalidad de adquisición; estaría inscrita en el Plan Operativo Anual; y tendría los documentos que sustenten los gastos correspondientes.

2.6. Otros Métodos

En el caso de incurrir en la necesidad de adquirir bienes especiales, se mencionan otros métodos de adquisición de bienes contemplados en las Directrices del FIDA, a saber:

- i. Adquisición en los mercados de productos;
- ii. Construcción por administración;
- iii. Adquisiciones a organismos de las Naciones Unidas;

Para los Proyectos financiados por el proyecto, los ejecutores de las propuestas, Planes y Programas deberán seguir los lineamientos generales establecidos en el artículo 35 y 36 de la Directrices para la Adquisición de Bienes del FIDA, a saber:

Adquisiciones a cargo de intermediarios financieros o beneficiarios de sub préstamos. Los ejecutores de los sub proyectos podrán contratar de conformidad con prácticas comerciales o del sector privado establecidas a nivel local, y siguiendo los procedimientos establecidos por el proyecto. Sin embargo, aun en estos casos, es posible que la licitación pública internacional sea el mejor método para adquirir artículos de grandes dimensiones individualmente o bien cuando se trate de grandes cantidades del mismo tipo de producto que puedan adquirirse al por mayor.

Para los Proyectos financiados por el Proyecto, los ejecutores de Planes y Proyectos deberán seguir los lineamientos generales establecidos en el artículo 35 y 36 de la Directrices para la Adquisición de Bienes del FIDA

3. *Métodos de Selección y Contratación de servicios de consultoría*

Los métodos que podrán ser utilizados para contratos de servicios de consultoría son los siguientes:

- i. selección basada en la calidad y el costo
- ii. selección basada en la calidad
- iii. selección basada en las calificaciones de los consultores
- iv. selección basado en el costo menor
- v. selección directa
- vi. selección cuando el presupuesto es fijo
- vii. selección de consultores individuales

El término “Consultores” incluye una amplia gama de entidades públicas y privadas, empresas, agentes, individuos, etc., tal y como se describe el párrafo 75 de las Directrices para la Adquisición de Bienes del FIDA.

La UNC utilizará los procedimientos de selección de consultores estipulados y detallados en las Directrices para la Adquisición de Bienes – FIDA 2010 y las posteriores a ella que se aprueben por la Junta del FIDA.

Los procesos de selección de consultores cuyo costo estimado de contratación sea menor a USD 100.000, podrá estar conformada en su totalidad por consultores nacionales.

3.1. *Selección Basada en Calidad y Costo*

Es un método más completo en donde se tiene en cuenta la calidad de la propuesta y el costo de los servicios. La importancia relativa de la calidad y el costo se determinará en cada caso en función del tipo de trabajo que se ha de realizar. Los principales procedimientos a tener en cuenta son:

- i. Preparación del mandato. El mandato es un documento preparado por la UNC/MADR en el cual se establecen los objetivos, las metas y el alcance del trabajo encomendado y se proporcionará información de antecedentes (incluso una lista de los estudios y datos básicos pertinentes que ya existan) para facilitar a los consultores la preparación de sus ofertas;
- ii. Preparación de la estimación de costos y el presupuesto. La preparación de los costos debe ser realizada al elaborar el Plan de Adquisiciones; sin embargo, es posible que existan modificaciones en el presupuesto a la hora de iniciar el proceso de selección de una consultoría. Si las diferencias presupuestales son

significativas, se debe analizar su costo contra la tabla de gastos elegibles del Programa y solicitar revisión previa por parte del FIDA;

- iii. Publicidad de un monto mayor al equivalente a USD 200.000. La UNC del Programa preparará un anuncio general de adquisiciones que, una vez aprobado por el FIDA, se someterá al Departamento de Información Pública de las Naciones Unidas para su inserción en la *UN Development Business* (UNDB online) o en el *dgMarket* de la Fundación *Development Gateway* u otros medios de comunicación a los que tenga acceso el MADR. El anuncio deberá contener información referente al MADR, el monto y finalidad del préstamo, la magnitud de las adquisiciones que hayan de efectuarse mediante licitación pública internacional, o por un método de selección de consultores que requiera la participación de candidatos internacionales. Se notificarán también puntualmente a la comunidad internacional las posibilidades de presentar ofertas para contratos específicos. Para las contrataciones de nacionales y menores de USD 200.000, se recomienda el uso del Portal Único de Contratación del Estado, como una herramienta efectiva para obtener propuestas de posibles proponentes en el país.
- iv. Elaboración de la lista reducida de consultores. Las listas cortas comprenden un mínimo de tres (3) consultores que hayan manifestado interés y enviado su hoja de vida. Los miembros de la lista corta no necesariamente son preseleccionados como respuesta a la publicación del aviso específico de adquisiciones, estos pueden ser invitados directamente por la UNC/MADR.
- v. Preparación y emisión de una solicitud de ofertas. Consiste en los siguientes documentos:
 - i. Carta de invitación estándar;
 - ii. Instrucciones para los consultores;
 - iii. Términos de referencia y
 - iv. Un modelo de contrato.
- vi. Recepción de las ofertas. No se recibirán propuestas pasada la hora de cierre de la convocatoria. Se debe levantar un acta de cierre a la cual se recomienda asistan como testigos: un miembro de la UNC, un representante de la oficina de Control Interno del MADR, un representante de la Dirección de Desarrollo Rural del MADR, y si lo desean, representantes de los participantes. En el acta se debe incluir los datos de los postulantes y el número de hojas foliadas de cada propuesta.
- vii. Evaluación de las propuestas técnicas: consideración de la calidad. Se conforma un Comité de Evaluación con por lo menos tres especialistas, cada uno debe hacer una evaluación independiente, antes de reunirse con los demás a asignar un puntaje a la propuesta. Las propuestas no seleccionadas serán devueltas a los participantes sin abrir la propuesta financiera. Los criterios de evaluación deben ser suficientes,

pero no muy complejos y detallados; de esta forma se evitará que la evaluación se convierta en una actividad mecánica, en detrimento de un análisis profesional.

- viii. Evaluación de la propuesta financiera. Las propuestas técnicas que pasen el porcentaje mínimo pueden ser evaluadas financieramente. Es recomendable dar un tiempo suficiente antes de la apertura de las propuestas financieras, permitiendo la posible revisión de una propuesta no preseleccionada. La propuesta de menor precio obtiene el mayor porcentaje financiero y las demás propuestas se califican por regla de tres.
- ix. Evaluación final de la calidad y el costo. Se pondera el puntaje de precio y calidad, si como resultado hay dos propuestas con igual puntaje, se revisa la evaluación técnica y se vuelve a calificar.
- x. Negociación y adjudicación del contrato a la empresa seleccionada. No se negocia la tarifa, cuando el precio es factor de evaluación; solo se negocia el tiempo a laborar o la reducción de algún otro recurso que sea susceptible de cambio;
- xi. Publicación de los resultados. La UNC debe enviar un informe a los postulantes, justificando la decisión.

3.2. Selección basada en calidad

En este método, el precio no es factor de evaluación, permitiendo negociación de la tarifa con el contratista. Este método es apropiado para tareas como:

- i. Trabajos complejos o altamente especializados;
- ii. Trabajos con importantes repercusiones en fases posteriores del proceso y en los que el objetivo es contar con expertos muy cualificados;
- iii. Trabajos que se pueden ejecutar en formas muy distintas, de manera que las ofertas no serían comparables;

Se siguen los procedimientos de la selección Basada en Calidad y Costo con excepción de las evaluaciones financiera y final.

3.3. Selección basada en las calificaciones de los consultores

Este método se puede utilizar para trabajos de valor “muy reducido”, para los cuales no se justifica ni la preparación ni la evaluación de ofertas competitivas. La decisión se toma con base en la experiencia de la firma y sólo se invita a la mejor calificada.

Solo se debe preparar el mandato y solicitar interés a consultores calificados. Teniendo en cuenta su experiencia, se selecciona la mejor “Hoja de Vida”. Este consultor es invitado a formular una propuesta.

3.4. Selección basada en el menor costo

Este método es más apropiado para seleccionar consultores que hayan de realizar trabajos habituales u ordinarios (auditorías, diseño técnico de obras poco complejas), para los que existen prácticas y normas bien establecidas y en los que el valor del contrato es reducido. La calidad es casi estándar por lo tanto la decisión está en el precio.

Se siguen los mismos procedimientos de Calidad y Costo, excepto que las propuestas que no superen un umbral técnico son eliminadas; de las restantes se escoge la de menor precio.

3.5. Selección cuando el presupuesto es fijo

Este método sólo es apropiado cuando el trabajo es sencillo y se puede definir con precisión. En la solicitud de ofertas se indicará el presupuesto disponible y se pedirá a los consultores que presenten, en sobres separados, sus mejores propuestas técnicas.

Se siguen los mismos procedimientos de Calidad y Costo, excepto que una vez evaluadas las propuestas técnicas, se abren las propuestas económicas públicamente. Las propuestas que hayan superado el presupuesto son eliminadas, de las restantes se invita a la propuesta mejor calificada técnicamente a negociar.

3.6. Selección de consultores individuales

Normalmente, se contrata a consultores individuales para trabajos en los que:

- i. No se necesitan equipos de personal;
- ii. No se necesita apoyo profesional adicional externo (de la oficina central), y
- iii. La experiencia y las calificaciones de la persona son los requisitos primordiales.

El proceso de selección se reduce al diseño de los términos de referencia para estimular la competencia de por lo menos 3 individuos, cada uno de los cuales deben cumplir los requisitos mínimos; y termina con la selección del mejor calificado.

4. Revisión por parte del FIDA

Se aplicarán las Directrices del FIDA de 2010 para la Adquisición de bienes y servicios para este proyecto.

Según se establece en el módulo E del Manual sobre la adquisición de bienes y la contratación de obras y servicios para la adquisición de bienes y servicios del FIDA, cada plan de adquisiciones deberá comprender los contratos propuestos, los métodos de adquisición y los procedimientos conexos de examen del FIDA.

Según se establece el párrafo 3, Modulo F5 del Manual sobre la adquisición de bienes y la contratación de obras y servicios para la adquisición de bienes y servicios del FIDA, está sujeta al método de licitación pública internacional:

- i. la adjudicación de cualquier contrato de adquisición de bienes de valor superior a 200.000 USD;
- ii. la adjudicación de cualquier contrato de adquisición de obras de valor superior a 1.000.000 USD;
- iii. la adjudicación de cualquier contrato de servicios de consultoría de valor superior a 100.000 USD.

La aplicación del examen previo de las decisiones relativas a las adquisiciones se definirá en el plan de adquisiciones y contratación.

Cuando aplique, los siguientes documentos serán sometidos a examen previo:

- i. documentos de licitación;
- ii. criterios de evaluación de las ofertas;
- iii. composición de los comités de evaluación de las ofertas;
- iv. informes de evaluación de las ofertas y recomendaciones de adjudicación, y
- v. borradores de contratos.

Revisión ex ante: Salvo que el FIDA determine por escrito lo contrario, los siguientes contratos serán revisados en forma ex ante: (i) cada contrato a ser adjudicado mediante una Licitación Internacional, y (ii) los primeros dos contratos a ser adjudicados mediante Licitación Pública Nacional.

Revisión ex post: La revisión ex post de las adquisiciones se aplicará a todos los demás contratos. Para estos propósitos, deberá mantenerse a disposición del FIDA, evidencia del cumplimiento de lo estipulado.

Registro de contratos: Deberá figurar una lista de todos los contratos, cuenten o no con la aprobación previa del FIDA, en el registro de contratos, con las fechas respectivas de aprobación por el Fondo. Teniendo en cuenta que este informe facilita el examen y aprobación de los pagos solicitados en virtud de contratos. En el anexo 6 del Manual de Desembolsos figura el modelo de formulario que deberá utilizarse y las instrucciones pertinentes.

5. *Contratación de las propuestas seleccionadas en los concursos y convocatorias de los componentes del Proyecto*

Las organizaciones y grupos de emprendedores –personas naturales, seleccionados en la convocatoria “Cofinanciación de mapas de activos, ideas y planes de negocios y proyectos empresariales”, y los ganadores del concurso de sistematización deberán adelantar sus adquisiciones de bienes o servicios de acuerdo al plan de trabajo establecido en la propuesta seleccionada.

La UNC elaborará un instructivo sobre los procedimientos que rigen la adquisición de bienes y contratación de servicios, y capacitará a los responsables de estas actividades en cada región.

Los operadores técnico y administrativo tendrán la obligación de velar por la aplicación de tales procedimientos, como requisito para proceder al pago de las obligaciones relacionados con las adquisiciones y contrataciones.

5.1. *Seguimiento de las contrataciones*

La UNC es responsable del seguimiento y evaluación de todas las contrataciones con recursos del Programa, de acuerdo a los procedimientos que se indique en el sistema de seguimiento y evaluación diseñada para tal fin.

5.2. *Interventoría*

La UNC adelantará la función de Interventoría en los diferentes convenios y/o contratos adelantados para la ejecución del Proyecto. Para ello se designará por escrito el principal y el suplente que será el responsable en cada contratación.

5.2.1. *Interventoría Integral a las organizaciones ejecutoras*

El Proyecto ejecutará directamente los recursos dirigidos a procesos formativos identificando necesidades de formación, programando, organizando, debidamente coordinados con las organizaciones de microempresarios rurales y grupos de emprendedores.

La ejecución de mapas de activos, Iniciativas Económicas Asociativas, perfiles de incubación, planes de negocios, que implementen tanto las organizaciones legalmente constituidas como los grupos de hecho, estará bajo la responsabilidad de los mismos.

Teniendo en cuenta lo anterior, y buscando garantizar el óptimo uso, manejo y aprovechamiento de los recursos públicos, así como asegurar los criterios de transparencia, eficiencia y eficacia; la UNC podrá contratar servicios de Interventoría Integral (financiera, técnica y administrativa), en las zonas de ejecución de los contratos quienes adelantarán su función teniendo en cuenta principalmente los procedimientos y directrices descritas en el Manual de Interventoría del MADR aprobado mediante Resolución 000342 del 22 de diciembre de 2006.

5.2.2. Objetivos

Los pequeños productores, organizaciones de microempresarios rurales y grupos de emprendedores, que reciban cofinanciamiento para la ejecución de sus planes y programas de desarrollo empresarial serán objeto de interventoría para cumplir los siguientes objetivos:

- i) Garantizar la correcta ejecución de las actividades y de los recursos entregados por el Proyecto CONSTRUYENDO CAPACIDADES EMPRESARIALES RURALES, CONFIANZA Y OPORTUNIDAD a organizaciones de Microempresarios Rurales de acuerdo con las propuestas aprobadas.
- ii) Apoyar y orientar a los pequeños productores y microempresarios/as Rurales cuyas propuestas fueron seleccionados para recibir cofinanciación, para la correcta ejecución de las actividades programadas.
- iii) Revisar informes de ejecución técnica y financiera y avalarlos con su firma para autorizar los desembolsos a cada contrato.
- iv) Verificar el cumplimiento de las observaciones realizadas por el Auditor Externo

5.2.3. Alcance de la Interventoría a las organizaciones ejecutoras

La Interventoría incluirá entre otros aspectos los siguientes:

- i) Utilizar el Documento de Requisitos Mínimos para el reconocimiento de Gastos del Proyecto PADEMER, aplicado también el programa Oportunidades Rurales, para que sirva de guía en este nuevo proyecto, de conformidad con los lineamientos definidos con la UNC, realizando los ajustes necesarios en caso de ser requeridos.
- ii) Aplicar el Manual de procesos de la labor de Interventoría utilizado en el programa de Oportunidades Rurales, realizando los ajustes necesarios en caso de ser requeridos.
- iii) Poner a disposición de las Organizaciones los formatos de Presentación de Informes Técnicos y Financieros Periódicos, con su debida guía de diligenciamiento;

- iv) Realizar seguimiento a la ejecución de los Proyectos, verificando la ejecución técnica y financiera de las propuestas, y evaluar los informes periódicos presentados por las organizaciones;
- v) Mantener un archivo ordenado de cada uno de los proyectos con todos los documentos que se originen de dichos contratos;
- vi) Dar el visto bueno previo a los pagos;
- vii) Evaluar la pertinencia de las solicitudes de cambios presupuestales realizadas por las Organizaciones y enviar su debida aprobación por escrito.
- viii) Realizar seguimiento al cumplimiento de las observaciones que realicen periódicamente las organizaciones y contadores seleccionados por las organizaciones y grupos de personas naturales;
- ix) Asesorar a las Organizaciones en la ejecución de sus propuestas.
- x) Entregar a la UNC los archivos de cada uno de los proyectos auditados debidamente organizados.

5.2.4. Las tareas de Interventoría Integral

En la medida que el Proyecto se financia con fondos públicos provenientes de endeudamiento externo y considerando que los recursos se entregan directamente a las organizaciones de microempresarios rurales, se hace necesario realizar un trabajo de Interventoría Integral (financiera, técnica y administrativa), con alta presencia en la zona de ejecución de los contratos cofinanciados, a fin de asegurar el óptimo uso, manejo, inversión y aprovechamiento de los recursos públicos, en las etapas pre-contractual, contractual y post-contractual. Esta labor requiere la contratación de servicios externos que aseguren seguimiento y atención oportuna a los microempresarios para una buena ejecución de los contratos por parte de las asociaciones de microempresarios/as, asegurando los criterios de transparencia, eficiencia, eficacia de los recursos.

La UNC del proyecto, paralelo a las convocatorias abiertas para la cofinanciación de servicios técnicos rurales, elaborará términos de referencia para convocar a entidades y/o profesionales habilitados para el cumplimiento de las tareas de Interventoría Integral de todos los contratos de cofinanciación que el Proyecto suscriba con los microempresarios rurales. Los postulantes serán seleccionados por un Comité de Selección debidamente constituido bajo los procedimientos de adquisición que sean aplicados, quienes adelantarán su función teniendo en cuenta las directrices descritas en el manual de interventoría del MADR aprobado mediante resolución No 342 del 22 de diciembre de 2006.

Como parte de los contratos que se suscriban con las entidades y/o consultores responsables de las funciones de Interventoría se incluirán las siguientes obligaciones para cada una de las etapas luego señaladas:

Etapa Preparación y diseño

- i. Participar en el proceso de inducción a los objetivos, metodologías y principios del Proyecto CONSTRUYENDO DE CAPACIDADES EMPRESARIALES RURALES, CONFIANZA Y OPORTUNIDAD Empresariales Rurales que realizará la Unidad Nacional de Coordinación y/o Unidades Territoriales, asegurando la participación de todo el equipo técnico involucrado en la prestación de los servicios;
- ii. Sugerir los ajustes que considere necesarios para la ejecución de los contratos del Proyecto Construyendo Capacidades Empresariales Rurales, de conformidad con los lineamientos definidos conjuntamente con la Unidad Nacional de Coordinación del Proyecto, para ser entregado a la entidad que realizara el proceso de capacitación pre contractual del Proyecto;
- iii. Participar de la capacitación pre contractual;
- iv. Elaborar y presentar a la UNC para su aprobación una propuesta de Manual de Interventoría, incluido el diseño de los formatos requeridos para presentación de Informes Técnicos y Financieros Periódicos, con su debida guía de diligenciamiento.

Etapas de implementación de Interventoría

- i. Diligenciar y mantener actualizado el sistema de formulación y seguimiento financiero y técnico, establecido por el Proyecto Construyendo Capacidades Empresariales Rurales;
- ii. Entregar a los microempresarios y productores rurales debidamente legalizados y apoyados por el Proyecto los formatos de presentación de informes técnicos y financieros periódicos, con su debida guía de diligenciamiento;
- iii. Realizar seguimiento a la ejecución de las iniciativas de negocios cofinanciados por el Proyecto;
- iv. Mantener archivos para cada una de los contratos cofinanciados por el Proyecto, incluyendo los informes técnicos y financieros y comunicaciones que se deriven de su ejecución y entregar este archivo organizado a la UNC una vez liquidados los contratos;
- v. Recibir y evaluar los informes financieros y técnicos periódicos presentados por los microempresarios rurales;
- vi. Emitir y entregar a la entidad administradora de recursos los conceptos técnicos para realizar aprobación de cada uno de los pagos de las organizaciones cofinanciadas con recursos del Proyecto Construyendo Capacidades Empresariales Rurales;
- vii. Oficiar por escrito a las microempresas y productores sobre la aprobación de los informes financieros y técnicos presentados;
- viii. Evaluar la pertinencia de las solicitudes de cambios presupuestales realizadas por los beneficiarios y enviar su debida aprobación por escrito;
- ix. Revisar que en los informes financieros y técnicos presentados cofinanciadas por el Programa sean incluidos los cambios aprobados;
- x. Apoyar y realizar seguimiento al cumplimiento de las observaciones que realicen periódicamente los contadores seleccionados por las microempresas rurales;

- xi. Realizar por lo menos una (1) visita de campo a cada iniciativa para inspeccionar y verificar las actividades y productos contemplados en los planes y proyectos aprobados por Construyendo Capacidades Empresariales Rurales;
- xii. Resolver las consultas de los beneficiarios en la ejecución de sus iniciativas de negocios;
- xiii. Apoyar las labores del sistema de seguimiento y evaluación del Proyecto en relación al desempeño de las iniciativas de negocios implementados por los beneficiarios;
- xiv. Permitir y facilitar la práctica de auditorías financieras que en cualquier momento determine realizar el MADR, la UNC, el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola o la Contraloría General de la República, relacionados con la ejecución de los planes y programas por Construyendo Capacidades Empresariales Rurales;
- xv. Revisar con los Promotores Rurales el seguimiento a los apoyos brindados a los grupos que no se encuentren legalizados y que sean acompañados por ellos.
- xvi. Presentar cualquier otro tipo de información pertinente, que sea solicitado por la Unidad Nacional de Coordinación.

Etapa post contractual

- i. Verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos en cada una de las iniciativas cofinanciadas anualmente por el Proyecto Construyendo Capacidades Empresariales Rurales;
- ii. Enviar a la entidad administradora de recursos los informes finales de los resultados obtenidos durante la ejecución de los Proyectos cofinanciados por el Proyecto Construyendo Capacidades Empresariales Rurales, para proceder a dar inicio al trámite de elaboración del Acta de Liquidación;
- iii. Solicitar a los contadores de cada una de las organizaciones rurales beneficiarias, certificación y destinación del último pago efectuado por la entidad administradora de recursos;
- iv. Suscribir las Actas de liquidación de cada uno de los contratos y remitirlas a la entidad administradora de recursos para su perfeccionamiento;
- v. Entregar a la UNC archivos de los proyectos ejecutados.

La UNC y/o las UT del Proyecto evaluará, en conjunto con los microempresarios la calidad y oportunidad de los servicios de los servicios de capacitación y asistencia técnica que serán utilizados anualmente para atender las tareas de promoción, asistencia contable e interventoría, asociados a la ejecución de planes de negocios y proyectos empresariales. Preparará términos de referencia y concursará la contratación de una evaluación externa cuyos resultados serán utilizados para definir una eventual ampliación de los contratos de prestación de servicios y/o suspender su vigencia. Estas definiciones serán incluidas en el POA para obtener la No Objeción del FIDA y la aprobación del Comité Directivo -CDP. En caso de suspender o finalizar la vigencia de algún contrato de prestación de servicios, la UNC del programa organizará una nueva licitación pública acorde a las políticas de adquisiciones.

CAPITULO VI - GESTION FINANCIERA Y DESEMBOLSOS

1. Introducción

El presente documento, describe la gestión financiera, los desembolsos de los co-financiadores, las cuentas que se deben considerar para la recepción de recursos y el control posterior que se deben efectuar al proyecto en su ejecución técnica, administrativa y financiera.

En ese marco, se recurre a las experiencias adquiridas en los puntos señalados, para una ejecución acorde a la normativa que regirá al proyecto, durante la vida útil del mismo.

2. Gestión financiera

La experiencia en administración financiera de proyectos de acuerdo a informes de supervisión, muestran que el Organismo Responsable de la ejecución tiene la capacidad necesaria y suficiente para el manejo administrativo de proyectos bajo su institución. En ese marco, dicho Organismo – el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR)-implementa actualmente varios proyectos y programas entre los cuales se cuentan: el proyecto Oportunidades Rurales cofinanciada por el FIDA y el proyecto Apoyo de Alianzas Productivas cofinanciada por el Banco Mundial y otros con recursos nacionales.

Cabe aclarar que el proyecto debería enmarcarse en los sistemas nacionales de control previo y posterior, como: i) el Presupuesto Anual Mensualizado de Caja (PAC) del Proyecto para su envío a los Grupos de Control y Seguimiento Presupuestal y Presupuesto del MADR en donde éste se consolida con el PAC general del MADR el que tramitará su aprobación ante el Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP); ii) los procesos de pago se realizan a través del Sistema Integrado de Información Financiera (SIIF) administrado por la Dirección General de Crédito Público y del Tesoro Nacional (DGCPTN) del MHCP el cual incluye procedimientos de autorización mediante claves, que tienen que ser emitidas por los Grupo de Presupuesto y Tesorería del MADR, y; iii) la contabilidad del proyecto se encontraría incluida en la Contabilidad General del MADR. Sin embargo para el cumplimiento de la normativa contable del financiador, se debería efectuar el registro contable para estados específicos que requiere el Fondo.

Las Partes en el proyecto llevarán cuentas separadas y registros adecuados para reflejar, de conformidad con prácticas de contabilidad apropiadas generalmente aceptadas , las operaciones, los recursos y los gastos relativos al proyecto hasta la Fecha de Cierre de la Financiación, conservándose esas cuentas y registros por al menos diez (10) años después de esa fecha.

Adicionalmente, en la implementación del manejo contable del proyecto se aplicaría el Régimen de Contabilidad Pública y su ámbito de aplicación, regulado por las normas vigentes, Resolución 354 de 2007, modificada por la Resolución CGN 237 de 2010; La Resolución 355 de 2007 modificada por la Resolución 669 de 2008 y la Resolución 356 de 2007 que fue modificada y adicionada por las Resoluciones 145, 146, 205, 557, 558 y 669 de 2008; 246, 315 y 501 de 2009 y 193 de 2010 y Carta Circular del 13 de diciembre de 2006) conformado por el Plan General de Contabilidad Pública, el Manual de Procedimientos y la Doctrina Contable Pública, con las enmiendas que se introduzcan en el futuro.

Por otro lado, el proyecto estará sujeto a la normativa nacional en la formulación de la Programación Operativa Anual, para el cumplimiento de los objetivos y metas del Plan Nacional de Desarrollo (PND) y los objetivos específicos del proyecto, donde en la etapa de planeación para la ejecución de los recursos del proyecto se incluye la elaboración y

actualización de la Ficha de Estadísticas Básicas de Inversión (EBI), la Asignación de Recursos en la Ley de Presupuesto y la elaboración del Plan Operativo Anual (POA) y el Plan de Adquisiciones.

2.1. *Objetivos del Sistema Contable*

Será responsabilidad de los servicios de contabilidad atender los siguientes objetivos:

- i. Definir procedimientos y técnicas que permitan organizar en forma sistemática las transacciones y operaciones, a fin de lograr uniformidad en los registros y la presentación de los estados financieros del Programa al FIDA y a los Organismos de Control por parte de la UNC.
- ii. Definir las políticas y prácticas contables aplicables al Programa, de conformidad con los requerimientos aceptados y aprobados por el FIDA.
- iii. Suministrar información contable, confiable y oportuna, que revele la situación financiera y económica del Programa, a nivel consolidado por parte de la UNC.
- iv. Contar con una herramienta eficaz para la toma de decisiones y la medición de la eficiencia en la gestión administrativa del Programa.
- v. Tener una herramienta o instrumento económico para la evaluación del avance de ejecución del Programa a una fecha determinada.

El sistema contable debe basarse en principios generalmente aceptados, y debe tener en cuenta que:

- i. El organismo público autorizado es el MADR del cual depende la UNC encargada directa del control, monitoreo y coordinación nacional de la ejecución del Programa.
- ii. Las operaciones financieras realizadas por el Programa, serán en pesos Colombianos.
- iii. El período contable estará comprendido entre el 1° de enero al 31 de diciembre de cada vigencia fiscal, al final de la cual se debe realizar el proceso de cierre.
- iv. Los estados financieros son el producto del desarrollo del proceso contable del Programa, y están orientados a revelar los estados de situación, de actividad y de flujos de recursos, físicos y monetarios a una fecha determinada, al cierre del ejercicio fiscal.
- v. De acuerdo a la sección 3.1 del Manual de Procedimientos del Régimen de Contabilidad Pública, los estados financieros básicos son:
 - vi. El balance general
 - vii. El estado de la actividad financiera, económica y social.
 - viii. El estado de cambios en el patrimonio.
 - ix. Igualmente se deben presentar el estado de flujos de efectivo tal y como lo señala la sección 3.4 del Manual de Procedimientos del Régimen de Contabilidad Pública; las notas contables y cuando sea pertinente, los estados financieros comparativos, los cuales se deben preparar y presentar en forma comparativa con

los del período inmediatamente anterior, siempre que tales períodos hubieren tenido una misma duración. En caso contrario, la comparación se debe hacer respecto de estados financieros preparados para mostrar un mismo lapso del ciclo de operaciones.

- x. Así mismo, la UNC deberá elaborar y presentar el balance general y el estado de la actividad económica y financiera en dólares

La estructura financiera del proyecto estará conformada por las cuentas de presupuesto, activo, pasivo, patrimonio y cuentas de orden, las cuales reflejan la situación económica y financiera de éste procurando al clasificarlas discriminar los componentes, subcomponentes y las categorías de gastos.

Teniendo en cuenta que la ejecución de los recursos del proyecto se efectuará a través de un operador técnico y administrativo, en concordancia con la No Objeción otorgada por el FIDA, la UNC efectuará el registro contable y posterior presentación de los informes financieros del proyecto con base a los reportes detallados de la ejecución de los recursos mensuales que los operadores técnico y administrativo le entreguen.

Los operadores técnico y administrativo deberá enviar mensualmente a la UNC en los primeros días de cada mes, teniendo en cuenta las fechas acordadas en el contrato y/o convenio, toda la información relativa a la ejecución financiera del mes inmediatamente anterior, la cual deberá incluir los documentos contables que respaldan las operaciones económicas desarrolladas en cumplimiento de las actividades propias cada contrato y/o convenio, acompañado de los extractos de la cuenta bancaria.

Dicha información debe ser archivada por la UNC, bajo estrictas medidas de seguridad y estará disponible, para la auditoria (Contraloría General de la Nación), los entes de control y las misiones de supervisión del FIDA.

2.2. Políticas del Sistema Contable

Los fondos recibidos en moneda extranjera, provenientes del financiamiento externo, se registran en la contabilidad en pesos colombianos al tipo de cambio del día en que son recibidos por los operadores técnico y administrativo y depositado en la cuenta bancaria establecida en los contratos y/o convenios suscritos con el MADR.

El contador de la UNC establecerá cuentas de control que le permitan mantener información sobre las salidas efectuadas de la Cuenta Especial y sobre los saldos de esta al finalizar cada mes con el objeto de calcular la diferencia de cambio resultante por las variaciones del precio del dólar oficial.

De los fondos recibidos y los pagos efectuados por el proyecto se harán cortes al 31 de diciembre de cada vigencia fiscal para fines de presentar Estados Financieros Auditados, sin perder la acumulación por la vida del Programa.

La UNC se asegurará que existan registros de contabilidad y presupuesto del Programa para lo cual adoptará un software contable que garantice el logro de este propósito.

2.3. Normatividad Aplicable

Para el diseño e implementación del manejo contable del proyecto se aplicará el Régimen de Contabilidad Pública y su ámbito de aplicación, regulado por las normas vigentes, Resolución 354 de 2007, modificada por la Resolución CGN 237 de 2010; La Resolución 355 de 2007 modificada por la Resolución 669 de 2008 y la Resolución 356 de 2007 que fue modificada y adicionada por las Resoluciones 145, 146, 205, 557, 558 y 669 de 2008; 246, 315 y 501 de 2009 y 193 de 2010 y Carta Circular del 13 de diciembre de 2006) conformado por el Plan General de Contabilidad Pública, el Manual de Procedimientos y la Doctrina Contable Pública, con las enmiendas que se introduzcan en el futuro. Las características de cada componente son:

- i. El Plan General de Contabilidad Pública está conformado por el marco conceptual, la estructura y descripciones de las clases.
- ii. El Manual de Procedimientos lo conforman el catálogo general de cuentas, los procedimientos contables y los instructivos contables.
- iii. Catálogo General de Cuentas, regulado por la normatividad vigente.
- iv. La Doctrina Contable Pública está conformada por los conceptos de carácter vinculante que sean emitidos por la Contaduría General de la Nación, a través del Contador General de la Nación;

También se aplicarán las Condiciones Generales para la Financiación del Desarrollo Agrícola FIDA del 29 de abril de 2009 y modificaciones de 2010, o la edición que la modifique en el futuro, el convenio de financiación No. 871-CO suscrito entre la República de Colombia y el FIDA el 27 de septiembre de 2012, y las Directrices para la Auditoria de Proyectos FIDA 2003, con las enmiendas que se introduzcan en el futuro.

Una vez contratado el Contador de la UNC será responsable de elaborar y utilizar el Manual Contable del Proyecto en donde se describen los procedimientos y responsabilidades relativas a los recursos de inversión; así como los requerimientos de control interno que faciliten la unificación de información presupuestal, contable y financiera entre la UNC y las entidades externas ejecutoras de recursos del Proyecto. Adicionalmente este Manual Contable suministra a las organizaciones beneficiarias del Proyecto, las instrucciones que señaladas por la Contaduría General de la Nación para la contabilización de los desembolsos.

2.4. Criterios Manejo contable

Los criterios a tener en cuenta en el registro de la ejecución del Programa, según el Manual de Procedimientos, son los siguientes:

- i. Los registros deben efectuarse observando las etapas del proceso contable relativas a la identificación y clasificación (plan de cuentas), y con sujeción al momento de la ocurrencia de la operación contable.
- ii. La causación de las operaciones que se deriven de la ejecución del proyecto se hará en la UNC, aplicando de manera integral el Plan General de Contabilidad Pública.
- iii. Los gastos por amortización y depreciación aplican, para aquellos activos que sean utilizados en el desarrollo del Programa.
- iv. El software para el manejo contable debe tener la capacidad de presentar resúmenes mensuales o en la periodicidad que requiera la UNC para responder a solicitudes del FIDA y organismos de control. Sin embargo, con ocasión de las nuevas funciones asumidas por el Sistema Integrado de Información Financiera (SIIF), la UNC a través del MADR deberá integrar la contabilidad del proyecto de acuerdo a los procedimientos establecidos en el Manual de Procedimientos del Régimen de Contabilidad Pública.
- v. Los libros de contabilidad, así como los comprobantes y documentos son el soporte de los Estados Financieros del Programa, diligenciados técnicamente de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados. De acuerdo con la sección 9.01 de las Condiciones Generales para la Financiación del Desarrollo Agrícola del FIDA del 29 de abril de 2009, estas cuentas y registros deberán conservarse al menos diez años después de la fecha de cierre.

2.4.1. Contenido de los Informes Financieros

El balance general del proyecto refleja la situación financiera real del proyecto y se presenta en forma comparativa con el ejercicio anterior. Mostrará el estado del activo, pasivo y del patrimonio del Programa y las cuentas de presupuesto

El estado de la actividad económica y financiera son las cuentas de ingresos, gastos y costos, representados en términos monetarios, que reflejan el resultado de las operaciones del proyecto durante un intervalo de tiempo.

El estado de cambios en el patrimonio son las cuentas de patrimonio definidas en el Catálogo General de Cuentas. Para su estructuración se requiere calcular las variaciones de cada una de las cuentas que componen el Patrimonio.

El Estado de la Cuenta Especial reflejará el movimiento de ingresos y retiros de recursos monetizados para ser utilizados únicamente en los fines del proyecto, mostrará el saldo al

cierre del ejercicio anterior, el movimiento del período actual y el saldo disponible al cierre del ejercicio actual, su presentación será en dólares.

El Estado de Solicitudes de Retiro de Fondos reflejará las solicitudes de desembolsos presentadas al FIDA durante el período, y las aceptadas por parte de éste, cuyos montos deberán conciliarse periódicamente con los demás estados financieros del proyecto.

Se presentará anexo a los estados financieros notas explicativas relativas a los mismos para indicar las políticas, los principios y prácticas contables importantes, aplicados durante el período y otras relaciones importantes que afecten al Programa, que faciliten su claridad, comprensión y entendimiento.

Igualmente se presentará información financiera complementaria que refleje en forma detallada los valores de importancia presentados en los estados financieros para facilitar su análisis, así como otros anexos que contengan las diferentes conciliaciones preparadas, con las explicaciones pertinentes cuando existan diferencias.

El artículo IX de las Condiciones Generales para la Financiación del Desarrollo Agrícola del FIDA, regula la presentación de informes financieros y de información financiera, incluidos los plazos para la presentación de declaraciones financieras al Fondo.

3. *Desembolsos:*

Según lo establecido en el Artículo IV del Convenio de Préstamo sólo se podrán retirar fondos del préstamo a través de una Cuenta Especial en dólares americanos para uso exclusivo de los recursos del Préstamo, que abrirá y mantendrá el Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP) en el Banco de la República.

Para surtir los trámites de solicitud de desembolso, el MHCP notificará al FIDA (remisión original) de las firmas autorizadas para la solicitud de depósitos en esta cuenta provenientes del Crédito, para lo cual deberá enviar el original de las firmas autorizadas

Esta cuenta funcionará como un fondo rotatorio, se efectuará un primer depósito a título de anticipo de fondos del préstamo del FIDA hasta por USD 5 millones, el cual se utilizará para sufragar los gastos elegibles del Crédito que se realizará a través de los operadores técnico y financiero, el cual se irá restableciendo mediante reposiciones de fondos que realiza el FIDA, previa aprobación de las justificaciones de gastos admisibles presentadas por la UNC.

La UNC a través de solicitudes suscritas por el/la Director/a del Programa presentará al MHCP los documentos requeridos para los trámites de depósitos de recursos del Crédito en la Cuenta Especial, de conformidad con los procedimientos del MADR y del MHCP, de tal forma que se con la disponibilidad de recursos con el fin de atender los compromisos del Proyecto.

3.1. Instrucciones para el retiro de fondos

La UNC solicitará a través del MHCP al FIDA el giro de recursos a la Cuenta Especial del Crédito, con cargo a la Asignación Autorizada, que de acuerdo con la sección E numeral 2 del Convenio de Préstamo, debe cumplir con las siguientes condiciones:

- i) Que el borrador del manual de operaciones haya sido aprobado por el Fondo
- ii) Que la selección del Coordinador y el personal esencial del proyecto se haya finalizado.

Para que puedan iniciarse los retiros de fondos, el FIDA ha de recibir de Ministro de Hacienda y Crédito Público una carta en la que se indique(n) el(los) nombre(s) del (de los) funcionario(s) autorizado(s) para firmar solicitudes de retiro de fondos, en la que deberá figurar también un ejemplar autenticado de su(s) firma(s). En un anexo a la presente carta y en el anexo 1 del Manual de desembolso de préstamos figura un modelo de formulario y que se haya efectuado:

- i. Aprobación del FIDA del Manual de Operación del Proyecto
- ii. Aprobación del FIDA del POA

El trámite para cada retiro posterior será solicitado por el/la Coordinador/a del Programa y presentado igualmente a través del MHCP al FIDA, en los formatos entregados por el FIDA para tal fin, debidamente suscritos por las firmas autorizadas. Los formatos incluyen el Resumen de solicitud de fondos, la conciliación de la Cuenta del Crédito, las declaraciones certificadas de gastos y los resúmenes de gastos.

En la sección 2 y en el anexo 2 del Manual de desembolso figuran notas explicativas y los formularios que deben utilizarse para preparar la solicitud de retiro de fondos de acuerdo con los procedimientos de desembolso del FIDA.

Los recursos de los dos préstamos deberán utilizarse *pari passu*, tomando en cuenta la proporción de 60:40 establecida en el Anexo 2 del Convenio de Financiación. Con el objetivo de mantener suficiente flexibilidad, no será necesario aplicar dicha proporción a cada gasto, sino que se deberá alcanzar al final de cada año.

Todos los pagos que se realicen deberán corresponder a gastos elegibles realizados para la ejecución de las actividades del Proyecto, deberán estar soportados con los documentos que permitan evidenciar y certificar su adecuada utilización. Deberá garantizarse la custodia de los documentos por lo menos hasta los 10 años siguientes y disponibles para los procesos de verificación y auditoría que se efectúen. Las solicitudes de reposición a la Cuenta

Especial deberán realizarse por parte de la UNC con base en el Anexo No. 2 del Convenio de Préstamo, y deberá diligenciarse los formatos para ser presentados al MHCP.

Los documentos en los cuales consta la adecuada utilización de los recursos no deberán incluirse en la solicitud de fondos, sin embargo deberán ser conservados para una futura inspección de los representantes del FIDA durante la ejecución del Programa y al menos hasta los 10 años siguientes.

En el evento en el cual se requiera contratar a un proveedor o consultor internacional, se podrá solicitar al FIDA el pago directo en dólares al consultor en su país de origen, sin que los recursos requieran paso alguno por la Cuenta Especial en el Banco de la República.

Donaciones: Para facilitar la administración de la donación y garantizar la eficiencia de los desembolsos, las cantidades mínimas de retiro para las donaciones se han establecido de la siguiente manera:

a- Procedimiento de reposición de la cuenta designada

Las solicitudes de retiro exigen una reposición de la cuenta designada que cubra al menos el 30% de la asignación autorizada o 90 días de los gastos elegibles de la cuenta, de acuerdo a lo que ocurre en primer lugar.

b- Procedimiento de pago directo

El método de pago directo deberá ser utilizado solo para aquellos gastos superiores a 100 000 USD o su equivalente. Para cualquier gasto inferior a 100 000 USD se deberá utilizar la cuenta designada o la cuenta del proyecto.

El desembolso a los usuarios por parte de la entidad operadora, se haría de acuerdo a las comunicaciones de la UNC a las cuentas de las organizaciones que fuesen abiertas por ellos en una institución financiera reglamentada, aceptable al FIDA, donde depositarían una contribución de contraparte y recibirían los fondos para la ejecución de sus proyectos. De igual forma se procedería para el pago de proveedores y gastos que tenga que efectuar la UNC.

3.2. Declaración de gastos

La sección 4 del Manual de desembolso de préstamos contiene información detallada sobre la utilización del mecanismo de declaraciones de gastos (DG) para realizar retiros de fondos a fin de sufragar determinados tipos de gastos con cargo a la Cuenta del Préstamo y/o de la Donación.

El procedimiento de declaraciones de gastos se aplicará para todos los gastos hasta un umbral de USD 75.000. Este umbral podrá ser modificado por el Fondo durante la ejecución del proyecto.

3.3. Asignación de los recursos de la financiación

En el párrafo 1 del apéndice 2 del Convenio de Financiación se presenta información detallada de la financiación del FIDA y de la Financiación del Fondo Fiduciario. Además, se depositarán fondos de financiación de contrapartida, a tenor de lo establecido en la sección B, párrafo 6 del Convenio de Financiación de conformidad con los procedimientos nacionales habituales del Prestatario en relación con la cooperación habituales del Prestatario.

Los gastos elegibles devengados de la cuenta designada del proyecto se deben informar en los tiempos estipulados en el Convenio de Financiación. La documentación de apoyo para documentar los gastos del proyecto bajo los adelantos y métodos del reembolso serían declaraciones de gastos y/o convenios entre el proyecto y organizaciones de usuarios a través del MADR y éste a su vez a través del MHCP al FIDA. Este aspecto no exime a la entidad operadora (operador técnico y administrativo) de la rendición de cuentas y la entrega de toda la documentación con los respaldos legales a la Unidad Nacional de Coordinación (UNC) dependiente del MADR de acuerdo al Convenio suscrito.

Entre la fecha de entrada en vigor del Convenio y la Fecha de Cierre de la Financiación, el Prestatario/Receptor presentará solicitudes para retirar de la Cuenta del Préstamo y/o de la Cuenta de la Donación las cantidades correspondientes a pagos ya efectuados o a pagos por hacer en concepto de Gastos Admisibles. El Fondo notificará al Prestatario/Receptor las cantidades mínimas de los retiros y cómo se cargarán a los dos préstamos (fondos FIDA y Fondo español).

No se realizarán retiros de fondos de la Cuenta del Préstamo y/o de la Cuenta de la Donación hasta que el Fondo haya aprobado el primer POA y haya determinado que se han cumplido todas las demás condiciones especificadas en el Convenio de Financiación, como condiciones generales adicionales previas para el retiro de fondos.

El Prestatario/Receptor debe proporcionar al Fondo pruebas satisfactorias de los poderes de la persona o personas autorizadas para firmar tales solicitudes, así como un ejemplar autenticado de la firma de cada una de esas personas.

Cada solicitud de esa naturaleza y los documentos que la acompañan, así como otros medios de prueba, deberán ser suficientes para satisfacer al Fondo de que el Prestatario/Receptor tiene derecho a efectuar esos retiros.

Si el Prestatario/Receptor presentaría solicitudes para retirar de la Cuenta del Préstamo y/o de la Cuenta de la Donación las cantidades correspondientes a pagos por hacer en concepto

de Gastos Admisibles, el Fondo, antes de transferir dicha cantidad al Prestatario/Receptor, requeriría al Prestatario/Receptor que proporcione medios de prueba, satisfactorios para el Fondo, que demuestren que los retiros solicitados con anterioridad se han utilizado apropiadamente para sufragar Gastos Admisibles.

El Fondo establece como límite razonable sobre la cantidad que el Prestatario/Receptor puede retirar por adelantado o el saldo general de dichos retiros de fondos por adelantado, y podría solicitar que dichas cantidades se mantengan en una moneda libremente convertible y/o en una cuenta destinada a tal fin en un banco aceptable para el Fondo.

Disponibilidad de Recursos de contrapartida nacional: Para cada vigencia, el Gobierno Nacional apropiará recursos para el MADR, dentro de los cuales contemplará los destinados a la financiación del Programa, discriminando Préstamo y Contrapartida.

3.4.Procedimientos de desembolso

Requisitos: Para el retiro de fondos, conforme al Convenio de Financiación No. 871-CO, sección E numeral 2, es necesario:

- i. Que el borrador del manual de operaciones haya sido aprobado por el Fondo
- ii. Que la selección del Coordinador y el personal esencial del proyecto se haya finalizado.

Procedimientos: Pueden emplearse cuatro procedimientos estándar de desembolso para retirar los recursos de la financiación.

- i. Retiro de fondos por adelantado
- ii. Pago directo
- iii. Compromiso especial
- iv. Reembolso

En la sección 3 y los anexos 2 y 3 del Manual de Desembolsos figuran los formularios, las instrucciones, la información y las notas explicativas para su preparación y manejo.

4. Cuentas:

Al entrar en vigor el Convenio de Financiación, el Fondo abriría una Cuenta del Préstamo a nombre del Prestatario/Receptor y acreditaría el monto del capital del Préstamo a la cuenta respectiva.

El MHCP abriría y mantendría una Cuenta en dólares de los Estados Unidos de América para uso exclusivo de los recursos del Préstamo en el Banco de la República (Banco Central de Colombia).

Las firmas autorizadas para la solicitud de depósitos en esta cuenta provenientes del Crédito serían las establecidas por el MHCP, quien sería el encargado de comunicar al FIDA la apertura de la cuenta y el envío del facsímile de las firmas autorizadas.

La Cuenta Designada funcionaría como un fondo rotatorio cuyo primer depósito correspondería al anticipo de fondos del préstamo del FIDA hasta por US\$ 5 millones, fondos que se utilizarían para sufragar los gastos elegibles del Crédito que se realizan a través del Operador Técnico y administrativo del proyecto y se va restableciendo mediante reposiciones de fondos que realizaría el FIDA una vez se aprueben las justificaciones de gastos admisibles presentadas por la UNC.

La Cuenta Designada del Proyecto, sería la Cuenta Exclusiva del Proyecto establecida por el Operador técnico y administrativo, donde se recibirían los recursos del crédito y de contrapartida nacional (correspondiente a impuestos y otros gastos del proyecto), para efectuar los pagos correspondientes.

4.1. Terminación del programa/cierre de las cuentas de los préstamos

En la sección 1.3 del Manual de Desembolsos se detalla la información que debe proporcionarse y las medidas que deben adoptarse para cumplir los requisitos relativos a la terminación del programa y el cierre de las cuentas de los préstamos.

5. Ejecución del Presupuesto

Normas aplicables

- i. El Estatuto Orgánico de Presupuesto, Decreto 111 de 1996 que compila las leyes: 38 de 1989, 179 de 1994, 225 de 1995, con las enmiendas que se introduzcan en el futuro;
- ii. Ley de Presupuesto de cada uno de los años fiscales.
- iii. Las Condiciones Generales para la Financiación del Desarrollo Agrícola de enero de 2011, o las modificaciones que se presenten.
- iv. El Convenio de Préstamo No 871-CO suscrito entre la República de Colombia y el FIDA.
- v. Las demás relativas a Presupuesto que se establezcan con posteridad y apliquen al Programa

Los recursos asignados anualmente al Proyecto ingresan a través de los convenios y/o contratos suscritos entre el MADR y el (los) operadores técnico y financiero por medio de los cuales se ejecutan los diferentes componentes del Proyecto.

Para los trámites de selección de los operadores técnico y financiero se deberá solicitar a la Secretaría General del MADR la expedición de los Certificados de Disponibilidad Presupuestal (CDP) por fuente de financiación, garantizando de esta manera la existencia de apropiación presupuestal disponible y libre de afectación para asumir de los compromisos para cada vigencia, deberá especificar la fuente de recursos sobre los cuales se solicita la disponibilidad.

Posteriormente, surtido el proceso de selección de (los) operadores técnico y financiero para el Proyecto se suscriben los convenios y/o contratos, se procede al Registro presupuestal del compromiso indicando la fuente de financiación, dando así cumplimiento a la etapa de perfeccionamiento del mismo, afectación del presupuesto y generación del compromiso de las partes.

5.1. Gastos elegibles con cargo a los recursos del FIDA:

De acuerdo al Convenio de Financiación del proyecto –anexo 2-, las categorías de financiación son:

Tabla No. 1: Gastos Elegibles con cargo a los recursos del FIDA

Categoría	Monto de la financiación asignado en DEG	Monto de la financiación asignado en EUROS	Porcentaje de financiación
I. Asistencia técnica	5.270.000	3.910.000	100% excluyendo impuestos y contribución de usuarios
II. Capacitación	2.530.000	1.880.000	100% excluyendo impuestos y contribución de usuarios
III. Servicios de consultoría	1.405.000	1.040.000	
IV. Incentivos	5.960.000	4.420.000	
V. Vehículos y equipos	220.000	170.000	100% excluyendo impuestos
VI. Costos operativos	1.965.000	1.460.000	

Categoría	Monto de la financiación asignado en DEG	Monto de la financiación asignado en EUROS	Porcentaje de financiación
Sin asignación	1.930.000	1.420.000	
TOTAL	19.280.000	14.300.000	

5.2. Gastos no elegibles

Los recursos del Proyecto no podrán ser utilizados para solventar los siguientes gastos:

- i. Bienes y servicios de países no miembros del FIDA.
- ii. Adquisiciones que no correspondan a lo descrito en el Proyecto y a lo establecido en el POA, el plan de adquisiciones y contrataciones elaborado por la UNC, o por los planes de trabajo de los beneficiarios
- iii. Bienes adquiridos o consultorías contratadas sin conformidad con las directrices del FIDA.
- iv. Pagos posteriores a la fecha del cierre del Préstamo.
- v. Multas por pago tardío aplicadas por los proveedores.
- vi. Cualquier tipo de impuesto.
- vii. Cualquier pago a personas o entidades, o una importación de bienes, prohibidos por decisión del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas en cumplimiento del Capítulo VII de la Carta de las Naciones Unidas.

5.3. Pagos a los operadores técnicos y administrativos:

La UNC efectuará la proyección de utilización de recursos en concordancia con los plazos establecidos en los contratos y convenios con los operadores técnico y administrativo, y elaborará el Presupuesto Anual Mensualizado de Caja (PAC) del proyecto para su envío a los Grupos de Control y Seguimiento Presupuestal y Presupuesto del MADR en donde se consolidará con el PAC general del MADR quién tramitará su aprobación ante el MHCP.

Para proceder a efectuar un giro de recursos a los operadores técnico y administrativo se deberá inicialmente, verificar la disponibilidad de PAC para el proyecto y el cumplimiento de los requisitos para el pago establecidos en el respectivo contrato o convenio. Posteriormente, la Coordinación del proyecto remitirá la solicitud respectiva al Grupo de Presupuesto del MADR, e incluirá los documentos soporte de pago autorizados por el interventor, conjuntamente con la cuenta de cobro o factura emitida por el beneficiario del pago.

El proceso de pago se realiza a través del Sistema Integrado de Información Financiera (SIIF) administrado por la Dirección General de Crédito Público y del Tesoro Nacional

(DGCPTN) del Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP) el cual incluye procedimientos de autorización mediante claves, que tienen que ser emitidas por los Grupo de Presupuesto y Tesorería del MADR y se efectúa el desembolso de los recursos solicitados de forma directa en favor de los operadores técnico y financiero, a la respectiva cuenta bancaria establecida en los contratos y/o convenios suscritos con el MADR, las cuales deben que ser inscritas en el Sistema y validadas previamente en el módulo de beneficiarios de Pago.

En el caso de pagos con cargo a recursos provenientes del crédito se debe contar con la disponibilidad de recursos en la Cuenta Especial por el valor equivalente en dólares o EUROS del pago a realizar para ser monetizados al interior del SIIF y transferidos a la cuenta del beneficiario de pago respectivo en pesos colombianos. El MADR registra el presupuesto recibido en pesos colombianos por cuanto la operación cambiaria se realiza internamente entre las cuentas de la DGCPTN

5.4. Ejecución de los recursos al Proyecto a través del operador técnico y financiero

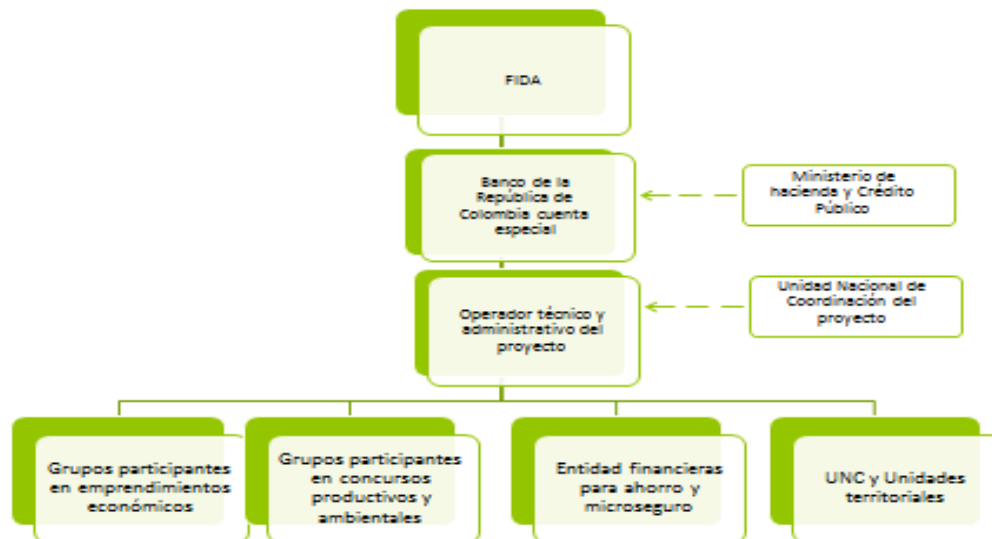
El operador técnico y financiero deberá mantener los fondos en pesos colombianos durante el periodo de ejecución del convenio y/o contrato, deberán registrar las operaciones del Proyecto en una cuenta contable separada y deberán tener una cuenta bancaria exclusiva para el manejo de los recursos del Proyecto.

Así mismo, si los recursos a ellos entregados llegaren a generar rendimientos financieros o si en el proceso de liquidación de los convenios y/o contratos existen saldos no ejecutados, deberán ser reportados a la UNC y restituidos a La Dirección General de Crédito Público y del Tesoro Nacional –DGCPDTN–, en los términos previstos en el artículo 16 del Decreto 2899 de 1994 o la norma vigente en su momento.

En el desarrollo de los convenios y/o contratos suscritos con los operadores técnico y administrativo, la UNC, a través de su Coordinador/a como ordenador del gasto, solicita a esta entidad las diversas operaciones o transacciones necesarias (contrataciones, transferencias, pagos a terceros) las cuales deberán corresponder a gastos admisibles y estarán sujetas al POA y el Plan de adquisiciones aprobado.

La UNC del Programa, procederá a la selección de los proveedores de bienes, consultores y microempresarios, de acuerdo al Plan de Adquisiciones. La contratación de las firmas o personas naturales estará a cargo de los operadores en los términos y condiciones requeridos por la UNC y los pagos se harán por instrucciones de la UNC, previo al cumplimiento de los requisitos.

Diagrama No. 18



6. *Presentación de informes financieros y Auditoría:*

El artículo IX de las Condiciones Generales regula la presentación de informes financieros y de información financiera, incluidos los plazos para la presentación de declaraciones financieras al Fondo.

La Contraloría de la República, de conformidad con los procedimientos y criterios consignados en las Directrices del FIDA para auditoría de proyectos (para uso de los prestatarios)¹⁰ de fecha de 31 de julio de 2003 tal y como sean enmendadas de tiempo en tiempo, llevará a cabo la auditoría de las cuentas y estados financieros relativos al programa.

El anexo 8 del Manual de Desembolsos contiene un modelo de Registro de Observaciones de Auditoría, que deberá mantenerse y actualizarse periódicamente. Se adjuntará una copia de ese registro en los informes de supervisión y de revisión a mitad de período.

Las Directrices del FIDA para la auditoría de proyectos (para uso de los prestatarios) y los Procedimientos operacionales del FIDA para la auditoría de proyectos¹¹, que podrán ser enmendados oportunamente, establecen requisitos detallados.

El Prestatario/Receptor: i) dispondría que, en cada Ejercicio Financiero, las cuentas relativas al proyecto sean comprobadas de conformidad con principios de auditoría aceptables para el Fondo y con las Directrices para la auditoría de proyectos (para uso de los prestatarios) por auditores independientes aceptables para el Fondo; ii) dentro de los seis (6) meses siguientes al cierre de cada Ejercicio Financiero, el Prestatario proporcionaría al Fondo una copia certificada del Informe de Auditoría y la respuesta a la carta sobre asuntos de gestión de los auditores en el plazo de un mes de haberla recibido; iii) si el

¹⁰ Pueden consultarse en el sitio web del FIDA www.ifad.org/pub/basic/audit/borrower_e.pdf.

¹¹ Pueden consultarse en el sitio web del FIDA www.ifad.org/pub/basic/audit/operational_e.pdf.

Prestatario/Receptor no proporcionara puntualmente cualquiera de los Informes de Auditoría solicitados de manera satisfactoria, y el Fondo determinara que es poco probable que el Prestatario/Receptor pueda presentarlo en un plazo de tiempo razonable, el Fondo podría contratar auditores independientes de su elección para que comprueben las cuentas relacionadas con el proyecto. El Fondo podría financiar los costos de dicha auditoría mediante el retiro de fondos de la Cuenta del Préstamo.

La información financiera debería ser presentada a más tardar 60 días después del cierre de cada año fiscal y su revisión tiene un plazo máximo de 6 meses después del cierre del ejercicio. Dicho Informe de Auditoría debería incluir, además de la declaración separada sobre la idoneidad de la contabilidad y de los sistemas de control interno, un dictamen certificado sobre la declaración de gastos y sobre la operación de la Cuenta Especial.

La República de Colombia, en base al Artículo 119 y 267 de la Constitución Política de Colombia señala que es la Contraloría General de la República la que tiene a su cargo la vigilancia de la gestión fiscal y el control de resultado de la administración y de los particulares o entidades que manejen fondos o bienes de la Nación. Dicho control se ejerce en forma posterior y selectiva conforme a los procedimientos, sistemas y principios que establece la ley. La Contraloría podría, sin embargo, autorizar que, en casos especiales, la vigilancia se realice por empresas privadas colombianas escogidas por concurso público de méritos, y contratadas previo concepto o (acuerdo) del Consejo de Estado.

La legislación colombiana incluye otras normas conexas de aplicación:

- i) Ley 43 de Diciembre de 1990 - Reglamentación de la Profesión del Contador Público, con las enmiendas que se introduzcan en el futuro.
- ii) Ley 87 de 1993 - Ejercicio del control interno en las entidades del Sector Público.
- iii) Resolución Orgánica 04721 de marzo/99 - Normas de Auditoría Gubernamental Colombianas, con las enmiendas que se introduzcan en el futuro.
- iv) Resolución 000342 de 2006 del 22 de Diciembre de 2006 del MADR - Por la cual se adopta el Manual Interno de Contratación y el manual de interventoría del Ministerio.
- v) Normas Internacionales de Auditoría (NIA) expedidas por la Federación Internacional de Contadores (IFAC)- Comité Internacional de Prácticas de Auditoría (IAPC).

CAPITULO VII - AUDITORIA

1. Objetivo:

El objetivo general de la auditoría es obtener opinión profesional con respecto a la información financiera y operacional del proyecto, la evaluación del sistema de control interno, y la utilización de los recursos del proyecto de acuerdo con los términos y condiciones del Convenio de Préstamo.

Los objetivos específicos son obtener la opinión de los auditores sobre:

- i) Si los estados financieros y cuentas del proyecto presentan razonablemente y están de acuerdo con las normas de contabilidad generalmente aceptadas. Por cuentas del proyecto se entienden: i) Estados anuales y acumulativos de las fuentes y la utilización de los fondos, que identifiquen claramente a cada uno de los cofinanciadores (el FIDA, el Gobierno de Colombia y los usuarios del proyecto) ; ii) El estado contable, en el que se consignan los saldos bancarios y en efectivo, que concuerden con el estado de las fuentes y usos de los recursos, y; iii) Un dictamen certificado sobre la declaración de gastos y sobre la operación de la Cuenta Especial.
- ii) El cumplimiento del ejecutor de los términos y condiciones del contrato, leyes y regulaciones locales aplicables. El auditor debería evaluar el cumplimiento específico de las cláusulas contractuales de carácter contable-financiero contenidas en el Convenio de Préstamo.

- iii) El cumplimiento con las normas y procedimientos establecidos en el Convenio de Préstamo para la selección, adjudicación, contratación, recepción y pago relacionados con la adquisición de bienes y la contratación de obras y servicios de consultoría, así como la validez de la documentación de soporte y la elegibilidad de los gastos presentados en las solicitudes de desembolso.
- iv) La evaluación del sistema de control interno del organismo ejecutor que incluye el ambiente de control, así como los procedimientos y controles operacionales, financieros, contables y administrativos, en lo relacionado con la ejecución del Proyecto.
- v) La evaluación de las técnicas de gestión de la organización para lograr los objetivos del proyecto.

1.1. Alcance de la auditoría del proyecto:

Los auditores realizarían sus comentarios u observaciones sobre los principios de contabilidad utilizados para la preparación de los estados financieros y sobre si se aplican coherentemente. Especial atención se debería prestar a lo siguiente:

- Todos los fondos del proyecto, externos (FIDA) o de contrapartida, se deberían utilizar de conformidad con las cláusulas del Convenio de Financiación con la debida atención a la economía, la eficiencia y sólo para los fines para los que se proporcionó la financiación.
- Revisión del cumplimiento de los procesos de adquisiciones y desembolsos, con las normas y procedimientos establecidos en el Convenio de Financiación, para la selección, adjudicación, contratación, recepción y pago relacionados con la adquisición de bienes y la contratación de servicios de consultoría financiados con los recursos de préstamo, contrapartida local, así como la validez de la documentación de soporte y la elegibilidad de los gastos presentados en las solicitudes de desembolso.
- Revisión de las transacciones financieras, documentación de soporte, sustentada con comprobantes contables fidedignos y mantenidos en archivos, que se han mantenido respecto a todas las actividades del proyecto (incluidos los gastos por *Statements of Expenditures* (SOEs).
- Cuenta Especial, se ha utilizado y mantenido de conformidad con el Convenio de Financiación.
- Los activos adquiridos con recursos del proyecto deberían estar debidamente protegidos y disponer de una propiedad verificable por el organismo de ejecución o los beneficiarios de conformidad con el Convenio de Financiación.
- Cumplimiento por el ejecutor y/o prestatario con los términos del Convenio de Préstamo, leyes y regulaciones locales aplicables, así como los procedimientos financieros y contables aprobados para el proyecto. Incluidos en el Manual de Operaciones del Proyecto fueron seguidas y utilizadas.

1.2. Estados financieros del proyecto:

Los auditores verificarían que los estados financieros del proyecto se han preparado de conformidad con las Normas Internacionales de Contabilidad (NICs) y dar una imagen fiel de la situación financiera del proyecto, de los recursos y gastos correspondientes al período auditado.

Los Estados Financieros incluirían:

- i) Una declaración de los fondos recibidos y de los gastos efectuados con mención separada de los fondos del FIDA, los fondos (del Gobierno), otros fondos de los donantes y los beneficiarios de los fondos.
- ii) Un resumen de las actividades de la Cuenta Especial.
- iii) Balance (si es necesario) que muestra los fondos acumulados del proyecto, los saldos bancarios, otros activos y pasivos (en su caso).
- iv) Un resumen de las políticas contables y notas explicativas.
- v) Una lista de los bienes adquiridos con fondos del proyecto.
- vi) Estados financieros consolidados, cuando un proyecto consistirá en más de una entidad.

Como anexo a los Estados Financieros, los auditores deberían preparar una reconciliación de las cantidades recibidas por el proyecto y los montos desembolsados por el FIDA.

El anexo 8 del Manual de Desembolsos contiene un modelo de Registro de Observaciones de Auditoría, que deberá mantenerse y actualizarse periódicamente. Se adjuntará una copia de ese registro en los informes de supervisión y de revisión a mitad de período.

Las Directrices del FIDA para la auditoría de proyectos (para uso de los prestatarios) y los Procedimientos operacionales del FIDA para la auditoría de proyectos¹², que podrán ser enmendados oportunamente, establecen requisitos detallados.

1.3. Declaración de gastos (SOEs)

Además de la auditoría a los estados financieros, los auditores incluirían una revisión de las solicitudes de retiro de fondos o declaración de gastos presentados al FIDA. Los auditores realizarían pruebas y exámenes, según se considere necesario, a fin de verificar que las solicitudes de desembolso fueron presentadas de conformidad con el Convenio de Financiación, eran elegibles para su financiación y estaban de acuerdo con los registros contables.

Anexo a los Estados Financieros, debería realizarse una conciliación detallada de los montos presentados para reposición y el importe efectivamente reembolsado, por el método

¹² Pueden consultarse en el sitio web del FIDA www.ifad.org/pub/basic/audit/operational_e.pdf.

de desembolso solicitado, (SOEs). Cuando se identifiquen gastos inelegibles incluidos en las solicitudes de desembolso, éstos se identificarían por separado y reportados en el Informe de Auditoría. Además, los auditores verificarían el reembolso de los gastos no elegibles (en su caso) con la Cuenta Especial.

El importe total solicitado como desembolso por el procedimiento SOEs debe conciliarse con los reportes emitidos por el FIDA. Los auditores revisarían la documentación de soporte de los gastos relacionados con las solicitudes de desembolso presentadas al FIDA, así como la elegibilidad para ser financiados con recursos del proyecto y emitirán un dictamen de auditoría separado.

1.4. Cuenta especial

El auditor verificaría las transacciones realizadas por el proyecto, incluyendo asignación del monto autorizado o Depósito Inicial, empleo de los fondos y reposiciones, tipo de cambio utilizado; intereses originados, las transferencias a la cuenta operativa del proyecto y el saldo de fin de año.

Los auditores conciliarían la Cuenta Especial, incluyendo un examen del saldo bancario de la Cuenta Especial a fin de año con los registros del proyecto y los reportes de desembolso del FIDA. Los auditores emitirán un dictamen separado sobre el movimiento de la cuenta especial y su conformación.

1.5. Carta sobre asuntos de gestión:

Los auditores deberían presentar una carta sobre los asuntos de gestión, relacionada con la evaluación del sistema de control interno del proyecto, con base en los elementos y su funcionamiento durante el período bajo revisión, en la que señalarán:

- i) Comentarios y observaciones sobre los registros contables, procedimientos, sistemas y controles internos del proyecto que fueron examinados durante el transcurso de la auditoría.
- ii) Determinar las deficiencias o puntos débiles en los sistemas, controles y hacer recomendaciones de mejora.
- iii) Informe sobre el grado de cumplimiento de cada una de las cláusulas del convenio de préstamo y dar los comentarios, si los hubiere, sobre los asuntos internos y externos que afectan a dicho cumplimiento.
- iv) Comunicar los asuntos que han llamado su atención durante la auditoría que quedan tener un impacto significativo en la ejecución del proyecto.
- v) Estado de implementación de las recomendaciones relacionadas con hallazgos reportados en auditorías anteriores y su aplicación satisfactoriamente.
- vi) Economía, eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos.

- vii) El logro de los resultados previstos del proyecto.
- viii) Llame la atención al auditor cualquier otro asunto que consideren pertinentes, incluyendo gastos no elegibles.

Idealmente, la carta también debe incluir las respuestas y aclaraciones del organismo de ejecución a las cuestiones destacadas por los auditores.

1.6. Información disponible:

Los auditores deberían tener acceso a todos los documentos jurídicos, correspondencia y cualquier otra información asociada con el proyecto y se considere necesario por los auditores. Los auditores también deberían obtener la confirmación de los importes desembolsados y pendientes por desembolsar por el Fondo al prestatario. El Gerente de Operaciones del FIDA puede ayudar a obtener esta información.

El auditor debería conocer la documentación importante del proyecto como ser: la evaluación y diseño del proyecto); el Convenio de Financiación; informes de las Misiones de Supervisión y los informes de avance del proyecto.

Es importante que los auditores se familiaricen con los siguientes documentos: i) "Procedimientos Operacionales del FIDA"; ii) "Las Directrices del FIDA para las auditorías de los proyectos"; iii) Directrices para la Adquisición de Bienes y Servicios del FIDA, y; iv) Manual de Operaciones – Administración de Préstamo y Donaciones del FIDA". Estos documentos pueden ser obtenidos a través de la web: [www.ifad.org / pub / básica](http://www.ifad.org/pub/basica).

1.7. Otros aspectos:

Es importante que el auditor se comprometa a poner a disposición del personal del FIDA los documentos de trabajo, pruebas documentales y otros documentos relacionados con los trabajos de auditorías objetivo de sus términos de referencia.

El FIDA se podría comunicar directamente con los auditores para solicitar información adicional, relacionada con cualquier aspecto de la auditoría externa o aclaración sobre los estados financieros del proyecto. Los auditores deberían satisfacer tales solicitudes prontamente.

2. Sistema de Control Interno

El control interno se entiende por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.

El ejercicio del control interno debe consultar los principios de igualdad, moralidad, eficiencia, economía, celeridad, imparcialidad, publicidad y valoración de costos ambientales. En consecuencia, deberá concebirse y organizarse de tal manera que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos existentes en la entidad, y en particular de las asignadas a aquellos que tengan responsabilidad del mando.

El Coordinador de la UNC será el responsable de la debida aplicación de las normas y controles. No obstante, la aplicación de los métodos y procedimientos será responsabilidad de los cada uno de los especialistas responsables de cada componente y actividades del Programa.

La Coordinación de la UNC coordinará con el Comité de Coordinación del Sistema de Control Interno y la Oficina de Control Interno del MADR, los planes de control y seguimiento al Programa.

El Comité de Coordinación del Sistema de Control Interno tiene como función dirigir los procesos de planeación de todas las actividades que conduzcan al diseño, implantación y evaluación del sistema de control y verificar su eficiencia, eficacia y efectividad. Este Comité está bajo dependencia directa del Ministro.

2.1. Normas Aplicables

- i) Ley 87 de 1993 y sus Decretos reglamentarios 280 de 1996 y 2070 de 1997; por el cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado;
- ii) Decreto 1826 de 1994;
- iii) Ley 594 de 1996; ley general de archivos;
- iv) Ley 734 del 2001; código disciplinario único;
- v) Directiva Presidencial 02 de 1994; desarrollo de la función de las entidades y organismos de la rama ejecutiva del orden nacional;
- vi) Directiva presidencial 01 de 1997; Desarrollo del Sistema de Control Interno
- vii) Circular Externa 031 de 2000; por la cual se establecen políticas sobre el sistema de control interno contable y se fijan criterios acerca del contenido del informe referente a su evaluación;
- viii) Las Directrices del FIDA para la Auditoria de Proyectos, (Asuntos de gestión), con las enmiendas que se introduzcan en el futuro.

2.2. Objetivos

La UNC establecerá un sistema de control interno concordante con las directrices del MADR dirigido a:

- i) Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que lo afecten;
- ii) Garantizar la eficacia, la eficiencia y economía en todas las operaciones promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades definidas para el logro de la misión institucional;
- iii) Velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos de la entidad;
- iv) Garantizar la correcta evaluación y seguimiento de la gestión organizacional;
- v) Asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información y de sus registros;
- vi) Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la organización y que puedan afectar el logro de sus objetivos;
- vii) Garantizar que el Sistema de Control Interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación;
- viii) Velar porque la entidad disponga de procesos de planeación y mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo organizacional, de acuerdo con su naturaleza y características;

2.3. Componentes

Este sistema de control interno contará con los siguientes componentes:

- i) Planes, con una delimitación precisa de la autoridad y los niveles de responsabilidad (Esquema Organizacional);
- ii) Establecimiento de objetivos y metas tanto generales como específicas, así como la formulación de los planes operativos que sean necesarios (Plataforma Estratégica);
- iii) Definición de políticas como guías de acción y procedimientos para la ejecución de los procesos. Los miembros del Proyecto bajo la orientación de la Coordinación, deben definir la Misión, Visión y Valores del Proyecto, teniendo en cuenta las metas del FIDA de contribuir a la lucha contra la pobreza, y las metas de desarrollo del Gobierno Colombiano. Estos criterios deben ser difundidos a los beneficiarios y contratistas;
- iv) Planeación periódica de las actividades. Los elementos que conforman el Plan Operativo Anual del Programa (Marco Lógico, Plan General del Programa, el POA de los operadores técnico y financiero y las condiciones contractuales del Convenio de Financiación FIDA 871-CO, así como el Plan de Adquisiciones conforman los elementos esenciales de planeación del Proyecto;
- v) Procesos y Procedimientos, son las actividades diarias de la UNC que guardan relación directa con el desarrollo la Plataforma Estratégica y con la estructura orgánica del Proyecto;
- vi) Organización de métodos confiables para la evaluación de la gestión con indicadores claros de desempeño. El sistema de seguimiento y evaluación además de cumplir con los objetivos de monitoreo a la ejecución de los componentes de

inversión, deberá contar con herramientas administrativas que reporten con facilidad los siguientes procesos:

- vii) Resultados de inversión;
- viii) Archivo (entrada, salida y ubicación de la documentación del Programa);
- ix) Estado de las contrataciones y adquisiciones;
- x) Manejo financiero. (entrada y salida de datos que retroalimenten al SIIF, para garantizar un manejo presupuestal y contable fiable).
- xi) Establecimiento de sistemas modernos de información que faciliten la gestión y el control - Sistema de Información y Comunicación;
- xii) Elaboración de un manual de funciones;
- xiii) Dirección y administración de talento y de los recursos físicos y financieros;
- xiv) Evaluación del Sistema de Control Interno.

2.4. Etapas

Para su cumplimiento e implementación la UNC deberá llevar adelante las siguientes tareas:

- i) Diseño del Sistema;
- ii) Adopción Oficial del Sistema;
- iii) Implantación del Sistema;
- iv) Aplicación
- v) Mejoramiento Continuo

2.5. Campo de Aplicación

El Sistema de Control Interno del Proyecto Generando Capacidades Empresariales Rurales, Confianza y Oportunidad aplicará para todos los recursos del mismo.

2.6. Controles

Se incluirán los siguientes mecanismos de control:

- i) Resultados de ejecución. Analiza el logro de resultados de cada uno de los consultores del Programa;
- ii) Administrativo. Seguimiento de las directrices del FIDA y la normativa del país para la adquisición de bienes y servicios, y su posterior evaluación y monitoreo;
- iii) Gestión. Uso adecuado de los recursos y activos del Proyecto;
- iv) Financiero. Tiene en cuenta la estructura financiera para verificar la fiabilidad de los estados financieros. Se debe velar porque a cada pago del Proyecto, precedan los procedimientos, informes de interventoría, autorizaciones, etc.

- v) Control al procesamiento electrónico de datos. Incluye la información de cada computador personal, así como el intercambio de datos entre los sistemas de información que interactúan en el Proyecto, (datos del administrador de recursos financiero y no financiero, SIIF y Sistema de seguimiento y evaluación del Proyecto).

CAPITULO VIII - REGLAMENTO DE ASIGNACION Y TRANSFERENCIA DE RECURSOS A LOS BENEFICIARIOS Y REQUERIMIENTOS DE CONTRAPARTIDA

1. Beneficiarios

Podrán presentar propuestas de cofinanciación grupos de familias que estén organizadas en grupos no formales (grupos de hecho) o grupos formales (con personería jurídica), con un número de integrantes mínimo de 15 familias, con la intención de trabajar de forma conjunta, pudiendo tener o no, un negocio comunitario en funcionamiento, siempre y cuando sus actividades económicas se desarrollen en alguna de las líneas cofinanciables por el proyecto y su nivel de desarrollo corresponda a las características de un proyecto de agricultura familiar de subsistencia y estén inscritos en el sistema de identificación de potenciales beneficiarios de programas sociales-SISBEN, en las áreas y puntos de corte indicados en los términos de referencia de la convocatoria del proyecto y/o en el sistema de información SI Unidos. También podrán postularse grupos de familias pertenecientes a un grupo étnico y familias rurales desplazadas forzosamente, siempre y cuando acrediten dicha condición.

Se define el pequeño productor: como aquel que dispone de hasta 2 UAF (Unidades Agrícolas Familiares) propias o en arriendo, con ingresos derivados de su actividad agropecuaria mínimo del 70%, con ingresos inferiores a 2 S.M.M.L.V. por mes, y que tiene conformado un núcleo familiar.

Se define como emprendedor: la persona que, haciendo parte de los grupos anteriormente descritos, identifica una oportunidad en los ámbitos de producción agropecuaria, agroindustria, producción artesanal y agroturismo, organizando los recursos necesarios para ponerla en marcha. Su función es reformar o revolucionar las formas de crear y producir poniendo en uso la innovación o en general, una posibilidad de generar un nuevo producto o servicio y/o de producir uno ya existente en una forma nueva. Proceso generalmente adelantado para la creación de empresas o generación de valor.

2. Tipos de Emprendimientos que apoya el proyecto:

El proyecto cofinanciará emprendimientos presentados por organizaciones de hecho (no legalizadas pero con forma de funcionamiento organizada), grupos de emprendedores (sin estar constituidos legalmente) y organizaciones legalmente constituidas, que se encuentren ubicados en la zona rural de los municipios priorizados, a las convocatorias para: (1) El mejoramiento de la capacidad productiva y/o ambiental. (2) El Fortalecimiento de las iniciativas económicas asociativas; (3) El impulso a la capacidad empresarial; buscando apoyar acciones en actividades de:

- ✓ Producción agropecuaria
- ✓ Agroindustria
- ✓ Artesanías
- ✓ Turismo rural
- ✓ Otros servicios rurales

3. Rubros Cofinanciables y no Cofinanciables

3.1. Rubros cofinanciables para la cofinanciación de mapas de activos, planes de negocios y proyectos:

- i. Acompañamiento empresarial que propenda facilitar el desarrollo productivo, tecnológico, comercial y de mercadeo de los grupos de emprendedores y la microempresa rural
- ii. Insumos requeridos para los procesos de capacitación y transferencia tecnológica.
- iii. Material de divulgación y promoción comercial de la iniciativa económica que se está cofinanciando.
- iv. Equipamiento para procesos de capacitación y transferencia tecnológica que estén justificados desde el área técnica y comercial del negocio y los que sean necesarios para la implementación del proyecto.
- v. Costos de diseño e implementación de estrategias de comercialización, los cuales deben encontrarse debidamente justificados técnicamente y ser elaborados en forma participativa y bajo mecanismos que involucren activamente a la población beneficiaria.
- vi. Alojamiento, alimentación y transporte de los grupos de emprendedores y microempresarios/as para participar en giras, seminarios, encuentros, talleres, ferias y eventos de capacitación en otros departamentos o países.
- vii. Gastos operativos y técnicos para el desarrollo de empaques; registro de marca y codificación mercantil, tales como: requerimientos sanitarios, de INVIMA, etiquetas, códigos de barra, codificación de almacenes de cadena

- y otros elementos que contribuyan procesos de comercialización más eficiente.
- viii. Adecuaciones necesarias para mejorar la infraestructura de producción, que facilite la obtención de registros, el mercadeo y las buenas prácticas.
 - ix. El único impuesto que podrá cancelarse con recursos del Proyecto, será el Impuesto al Valor Agregado (IVA) en las adquisiciones establecidas en las propuestas.
 - x. Inscripción en ferias y otros eventos comerciales.
 - xi. Acompañamiento, y asesoría que requieran las propuestas a nivel administrativo, empresarial, organizacional y contable, para esto los grupos de emprendedores y de microempresarios pueden proponer profesionales, técnicos, tecnólogos, etc., una vez aprobada su cofinanciación por parte del Proyecto.
 - xii. Materias primas, materiales e insumos para el establecimiento del proyecto.
 - xiii. Gastos de legalización de la organización.
 - xiv. Maquinaria y equipo necesarios para la implementación del proyecto.

La prestación de los servicios de acompañamiento empresarial y productivo debe ser realizada por personas que se encuentren registrados en la red de talentos, salvo cuando se trate de pasantías nacionales e internacionales, capacitaciones a ser realizadas por expertos nacionales o internacionales y entrenamientos para los emprendedores y microempresarios del proyecto dentro del país o fuera de él, planteados en el convenio de financiación FIDA donación No.I-C-1360-CO.

Los eventos de carácter nacional e internacional serán organizados y ejecutados por el Coordinador del proyecto –jóvenes de que trata la donación, en conjunto con los Coordinadores Territoriales y la UNC. Cuando se trate de este tipo de eventos, los gastos de desplazamiento terrestre como aéreo, los de hospedaje, alimentación, gastos de salida del país, y los que sean necesarios para este tipo de eventos, serán reconocidos.

3.2. Rubros no cofinanciables en la cofinanciación de mapas de activos, planes de negocios y proyectos:

Las propuestas de las organizaciones de microempresarios y de pequeños productores ganadoras no podrán financiar las siguientes actividades o rubros:

- i. Salarios o subsidios a los usuarios del Programa por pago de acompañamiento empresarial, actividades de coordinación o mano de obra.
- ii. Costos de administración de las propuestas o comisión alguna.
- iii. Cancelación de pagos de pasivos, pago de dividendos o aportes a empresas de capital.
- iv. Calamidades domésticas o cualquier tipo de actividades que no tengan una relación

- directa con las propuestas presentadas.
- v. Pago de salarios, honorarios u otro tipo de reconocimiento por la participación en el proyecto.
 - vi. Rubros que contemplen imprevistos.
 - vii. Deudas por concepto de multas y sanciones que hayan incurrido los microempresarios frente a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).
 - viii. Pago de gastos no presupuestados en las propuestas aprobadas.
 - ix. Refrigerios, almuerzos y transporte para asistir a capacitaciones programadas
 - x. Compra de edificaciones y/o terrenos.
 - xi. Mejoras en propiedad propia o ajena que no se encuentre dirigida a procesos productivos, buenas prácticas y comercialización.
 - xii. Estudios y ejercicios de prospectivas tecnológicas e industrial.
 - xiii. Capacitación de consultores.
 - xiv. Investigaciones.
 - xv. Inversiones en otras empresas.
 - xvi. Tala de bosques nativos primarios y secundarios.
 - xvii. Actividades agropecuarias, acuícolas y de pesca, que se pretendan desarrollar en parques nacionales y sus zonas de amortiguación, así como en áreas declaradas como reserva forestal protectora o que tengan cualquier tipo de restricción de orden legal.
 - xviii. Actividades que tengan que ver con gallos de pelea, caballos de paso o similares.

3.3. Rubros cofinanciables en procesos de sistematización y registro:

En función de generar políticas e instrumentos públicos que contribuyan a la superación de la pobreza rural y valorización de las actividades económicas de los beneficiarios del Proyecto, con base en los conocimientos de las organizaciones y los actores locales, se podrán cofinanciar, a través de los concursos, entre otras actividades las siguientes¹³:

- i) La recuperación y el registro de historias de vida y testimonios;
- ii) Catálogos de microempresas locales, nuevas oportunidades de negocios y potenciales socios empresariales privados;
- iii) Sistematización de las experiencias de negocios rurales,

¹³ Los listados que aparecen en esta guía como actividades elegibles son sólo referenciales, ya que con la dinámica de ejecución del Programa, las demandas de la población y las temáticas que propongan los actores locales se podrán ampliar y complementar estas opciones.

- iv) Contratación de servicios de acompañamiento empresarial y productivo,
- v) Valorización del patrimonio cultural y otras que hayan sido cofinanciadas por el Programa.
- vi) Sistematización de experiencias no exitosas que aporten aprendizajes significativos que puedan ser tenidos en cuenta a futuro;
- vii) Encuentros entre actores locales para compartir experiencias;
- viii) Ferias del conocimiento intermunicipales e interdepartamentales;
- ix) Registro de buenas prácticas asociativas y empresariales;
- x) Convivencias en Territorios de Aprendizaje; y
- xi) Rutas de aprendizajes y pasantías.

El Programa estimulará que las propuestas a ser cofinanciadas incluyan el uso de diversos instrumentos de comunicación (como grabaciones, vídeos, programas radiales en emisoras locales, entre otros), que incrementen las posibilidades de difusión y socialización de sus resultados. Por las características nacionales del Proyecto.

4. La postulación de las microempresas y productores rurales en los servicios técnicos rurales

Al momento de cada una de las convocatorias del Proyecto y de acuerdo con la calidad y profundidad de su trayectoria asociativa, los beneficiarios presentarán sus demandas de servicios bajo procedimientos diferenciados y de acuerdo con la magnitud de sus necesidades de asistencia técnica.

El Proyecto organizará sus servicios técnicos rurales en herramientas de gestión de acuerdo con las características específicas de las organizaciones participantes: (a) mapas de activos, (b) planes de negocios y su implementación, (c) implementación de emprendimientos, y (d) desarrollo de mejoramientos productivos. Las propuestas de negocios deberán ser formuladas, a partir de la firma del contrato. Los montos máximos a cofinanciar serán reglamentados por el proyecto.

Los grupos de emprendedores, organizaciones de pequeños productores y microempresarios rurales interesados utilizarán los formularios que serán provistos por el Programa, de fácil gestión, comprensión y diligenciamiento, para la inclusión de información consistente con los criterios de elegibilidad y evaluación. Estos formularios serán elaborados por la UNC y la Unidad Territorial del Proyecto y validados entre representantes de los microempresarios rurales que cuentan con experiencia en este tipo de iniciativas y por los ejecutivos de programas que hayan sido apoyados por el FIDA.

5. La evaluación de las propuestas de negocios rurales

Una vez diligenciadas las propuestas y presentadas en los plazos y lugares establecidos, se procederá con el cierre de la convocatoria, donde la recepción de propuestas estará en cabeza de coordinadores y promotores rurales. Para el cierre de la convocatoria participará

el promotor rural y un delegado de la secretaria de agricultura municipal o de la institución en la cual se adelanta la recepción de las propuestas, quienes levantarán acta de cierre de la convocatoria y velarán por la total transparencia del proceso.

Posteriormente, se procederá a convocar a los diferentes miembros de cada Comité de Evaluación y Asignación de recursos (CLEAR), quienes serán responsables de la verificación de requisitos habilitantes de las propuestas recepcionadas, previo a la evaluación y asignación de recursos a las propuestas sustentadas por los grupos participantes.

Será responsabilidad de la UNC del Proyecto preparar una guía operativa para la calificación de cada una de las propuestas presentadas.

La primera fase del proceso de evaluación estará dirigida a:

- i) Verificar el cumplimiento de los requisitos de elegibilidad establecidos en la Convocatoria;
- ii) La efectiva inclusión de las poblaciones rurales pobres clasificadas como SISBEN 1 y 2 (o la tabla de SISBEN que permita identificarlos como tales), en las iniciativas de negocios presentadas y/o Sistema de información SI Unidos.
- iii) La propuesta que se propone deberá corresponder a una actividad económica rural con perspectivas de desarrollo;
- iv) La propuesta debe incluir dentro de sus características, aumentar el valor agregado de los productos o servicios de las microempresas, y/o el desarrollo de un nuevo producto o servicio que viene a atender una necesidad.
- v) Las actividades propuestas deberán resolver las necesidades de desarrollo de la microempresa o de los productores en relación a sus aspectos productivos, empresariales, financieros, comerciales y organizativos;
- vi) Las acciones que se propongan deberán ser adecuadas para el desarrollo del negocio; bajo las características y determinaciones de naturaleza, financieras, económicas y de colaboración, que presente la UNC.
- vii) El proyecto identificará si existiesen impactos ambientales negativos y si es el caso deberá incluir medidas para su reducción o eliminación;
- viii) La iniciativa propuesta no debe estar siendo financiada por otras entidades gubernamentales para las mismas actividades;
- ix) Se solicitarán evidencias de una participación equitativa de hombres y mujeres, especialmente jóvenes, entre los participantes del negocio y las actividades previstas cobijaran por igual a todos los beneficiarios.

Las propuestas que alcanzaron los requisitos de cumplimiento, serán estudiadas por el CLEAR, donde los grupos participantes deberán sustentar la solicitud de cofinanciación de sus iniciativas.

Las iniciativas a cofinanciar deberán presentar avances en:

- i) Incremento en los ingresos de la microempresa;
- ii) Incremento en la escala de producción;
- iii) Mejoramiento en la calidad de los productos;
- iv) Aumentos en los activos de la microempresa o productores;
- v) Acceso a mejores mercados y/o
- vi) Consolidación de la organización;
- vii) La propuesta presentará un desarrollo integral del negocio, propiciando encadenamientos productivos y articulaciones futuras con oportunidad de conectarse con otros eslabones de la cadena;
- viii) La sustentación del negocio tiene consistencia metodológica medida en términos de la relación entre los objetivos propuestos y las acciones planteadas. Logrando el crecimiento del negocio y la organización;
- ix) La prestación de la oportunidad de negocio sugiere que se van a generar procesos de consolidación del negocio con base en información coherente y realista de la actividad productiva;
- x) La organización identificará y presentará el tipo de servicios que requiere para llevar a cabo los cambios esperados por la oportunidad de negocio;
- xi) Se observarán liderazgos y talentos en la organización adecuados para implementar la oportunidad de negocio.

La priorización de las iniciativas económicas que serán cofinanciadas por el Proyecto, será realizada por cada uno de los CLEAR basada en las calificaciones asignadas por cada uno de los integrantes del Comité a cada propuesta presentada, en estricto orden descendente y con sujeción a los términos y condiciones definidos en los Términos de Referencia de la Convocatoria.

En caso de que las últimas propuestas organizadas en orden descendente hayan obtenido la misma calificación cuantitativa en cada CLEAR, la Unidad Nacional de Coordinación tomará la decisión final de asignación de recursos, en concordancia con los procedimientos establecidos en los términos de referencia de la convocatoria.

La Unidad Nacional de Coordinación –UNC-, como responsable de la definición de las estrategias de trabajo y de establecer los mecanismos y procedimientos de implementación de los diferentes componentes del Proyecto y con el objetivo de verificar que las propuestas a cofinanciar cumplan con los parámetros de cofinanciación establecidos en el proyecto, sus documentos anexos y los términos de referencia establecidos en cada una de las convocatorias; realizará una revisión y ajuste de las propuestas a cofinanciar, pudiendo implicar ello el ajuste al presupuesto inicialmente solicitado por los grupos de emprendedores, o las organizaciones de microempresarios rurales.

Una vez realizado el proceso de ajuste, será responsabilidad de la UNC publicar el resultado de cada una de las convocatorias e informar a todas las organizaciones de microempresarios y productores que presentaron sus propuestas de negocio, los listados de los resultados definitivos de la convocatoria y el presupuesto final asignado. Aquellos que sean sujetos de cofinanciación dentro de la convocatoria, iniciarán el proceso de capacitación

precontractual y deberán realizar los ajustes solicitados por la UNC previamente al inicio de la ejecución de la Propuesta.

La UNC será responsable, a través del especialista respectivo, de preparar una guía operativa que permita organizar el proceso, procedimientos y funcionamiento de los CLEAR, y diseñar los instrumentos que serán aplicados para la presentación de las propuestas (tiempo disponible, ayudas posibles de utilizar, etc.).

6. La ejecución de las propuestas de negocio

La UNC del Proyecto, a través del operador técnico y administrativo, suscribirá con cada uno de los grupos formales y no formales seleccionados como beneficiarios de la cofinanciación un Contrato bajo los mecanismos y procedimientos establecidos para el proyecto y en el cual se establecerán los requisitos y condiciones de las partes, para la ejecución de las propuestas de negocio

Para la suscripción de contratos a través del operador técnico y administrativo con cada uno de los grupos formales y no formales, se ajustara a los procedimientos establecidos en el manual de adquisición de bienes y servicios del FIDA.

En dichos contratos se establecerán explícitamente entre otras, las siguientes políticas de gestión a favor de los beneficiarios seleccionados:

- (a) Recibir los recursos de cofinanciación que les fueron asignados mediante los mecanismos de transferencia establecidos por el proyecto.
- (b) Ejecutar los recursos recibidos a manera de cofinanciación de acuerdo a las condiciones establecidas en los términos de referencia de la convocatoria y en el contrato a suscribirse con el operador técnico y administrativo.
- (c) Informar a la UNC y seleccionar, según sea el caso los proveedores de servicios técnicos rurales incluidos sus propuestas de negocio, incluyendo a técnicos, promotores, profesionales, artesanos, líderes campesinos y cualquier otro talento local o regional competente para la prestación de los servicios requeridos;
- (d) Contratar directamente los proveedores de servicios, definiendo los mecanismos y modalidades específicas de contratación, siguiendo los lineamientos de la UNC para tales efectos;
- (e) Suscribir contratos contra productos y resultados, de corto plazo, con claros mecanismos de suspensión y/o continuidad y por montos definidos por el comité de compras acorde a las características del mercado local y regional;
- (f) evaluar continuamente el desempeño de los proveedores de bienes y/o servicios y sustituirlos si sus servicios no fueran satisfactorios, y;
- (g) la obligatoriedad de realizar una contraloría social a manera de rendición de cuentas en la mitad de la ejecución y al cierre de las actividades de cada una de las propuestas de negocio, en forma pública y abierta a todos los beneficiarios, miembros de la comunidad y el CLEAR.

7. Los servicios de contabilidad para las microempresas y productores seleccionados

El Programa requiere que los grupos de familias rurales formales y no formales rurales, que resulten ganadores en los concursos de cofinanciación de servicios técnicos rurales, integren en su contabilidad oficial los recursos en efectivo que cada microempresa aporta y aquellos transferidos por CONSTRUYENDO CAPACIDADES EMPRESARIALES RURALES.

Por ello es necesario realizar seguimiento al manejo presupuestal y a la ejecución financiera de las actividades programadas en las propuestas de negocios, tanto en la parte financiera como en la parte técnica. Estas tareas serán realizadas por profesionales en contaduría pública, cuya asesoría contable profesional debe estar registrado en la red de talentos rurales; en caso de que la red no provea la suficiente disponibilidad de personal, la UNC efectuará una selección.

Los microempresarios y organizaciones, los seleccionarán de la red de talentos, los pagos se efectúan con el apoyo complementario dado por el proyecto para cada iniciativa.

Los profesionales serán contratados, con cargo al apoyo complementario recibido por el proyecto para las iniciativas de negocios. La UNC del Proyecto diseñará un modelo de contrato para la prestación de dichos servicios, indicando expresamente que será responsabilidad de los profesionales contratados el cumplimiento de las siguientes actividades:

- i) Garantizar la correcta ejecución de los recursos entregados por el Proyecto Capacidades Empresariales Rurales para la cofinanciación de propuestas de negocios ejecutadas por organizaciones de microempresarios/as y productores rurales de los municipios priorizados;
- ii) Asegurar el cumplimiento de las Normas de Contabilidad generalmente aceptadas en Colombia y por los requerimientos del Proyecto Construyendo Capacidades Rurales;
- iii) Conocer el Manual de Contrataciones elaborado por la UNC y en el cual se establecen los requisitos mínimos para el reconocimiento de gastos por parte del Proyecto Construyendo Capacidades Rurales, y que será entregado por la Empresa que hará las labores de Interventoría de las propuestas de negocios. Dicho documento se regirá por las normas de contabilidad aceptadas en Colombia;
- iv) Apoyar a las entidades de control, en el seguimiento y evaluación de la correcta ejecución de los recursos;
- v) Conocer la estructura y funcionamiento operativo de la microempresa contratante y la iniciativa de negocios que cofinanciará el Proyecto;
- vi) Conocer la idea, plan o proyecto empresarial, cofinanciados con recursos del Proyecto Construyendo Capacidades Empresariales Rurales.

- vii) Conocer y asegurar el cumplimiento de los compromisos pactados en el contrato firmado entre la microempresa y el Proyecto, a través de la Entidad Administradora de Recursos seleccionada;
- viii) Elaborar y remitir la Entidad Administradora de Recursos una certificación de conocimiento de los requisitos mínimos para el reconocimiento de gastos por parte del Proyecto Construyendo Capacidades Empresariales Rurales y de la estructura de la microempresa ò del proyecto productivo.
- ix) Integrar en la contabilidad normal de la microempresa ò del pequeño productor:
 - (a) los recursos financiados por el Proyecto así como también eventuales otros aportes de terceros;
- x) Realizar seguimiento financiero, a la ejecución de los recursos financiados por el Proyecto;
- xi) Registrar las diferentes operaciones contables de la microempresa realizadas con recursos del Proyecto Construyendo Capacidades Empresariales Rurales. así como de su cofinanciación, verificando la veracidad de los soportes, de acuerdo con las normas de contabilidad generalmente aceptadas en Colombia;
- xii) Realizar los Informes Financieros de acuerdo a los formatos entregados por la Empresa que realizará la Interventoría a cada microempresa;
- xiii) Avalar con su firma los informes financieros;
- xiv) Realizar archivos contables debidamente organizados en carpetas mes a mes;
- xv) Asesorar y capacitar a los miembros de la microempresa en las herramientas de gestión que serán utilizadas, incluyendo herramientas tecnológicas;
- xvi) Tener en cuenta cualquier cambio presupuestal aprobado por la Interventoría de la idea, Plan o Proyecto y verificar su debido traslado en la preparación de informes financieros;
- xvii) Hacer presencia en la organización contratante al menos 3 veces por mes;
- xviii) Facilitar la labor de seguimiento y evaluación de las ideas Planes, y Proyectos productivos, realizado por los diferentes entes de control.;
- xix) Evidenciar el cumplimiento de las Obligaciones Tributarias.
- xx) Brindar Capacitación Contable a las organizaciones, en un lenguaje claro y sencillo de tal manera que comprendan la importancia de seguir una normativa llevar registros contables de todas y cada una de las operaciones que realicen.

Es importante señalar que los servicios de contabilidad serán contratados directamente por cada microempresa ò productor, por lo cual en cada uno de los contratos que las microempresas ò productores suscriban con los profesionales seleccionados se debe establecer, entre otras, las siguientes directrices de gestión: (a) la información contable que se deba emitir a solicitud oficial y formal de las entidades oficiales involucradas en la ejecución de los negocios será suscrita en forma conjunta por el profesional contratado y el representante legal de la organización; (b) establecer procedimientos de gestión del servicio contable en concordancia con los intereses de la microempresa, productores y sus beneficiarios; (c) facilitar a la microempresa ò al productor el cumplimiento y ejecución de sus actividades de rendición ciudadana de los recursos de cada iniciativa de negocios; (d) mecanismos explícitos de suspensión del servicio bajo consideraciones debidamente

justificadas, y; (e) asegurar el acceso de la microempresa a la debida información de naturaleza contable que pueda afectar su normal funcionamiento.

Finalmente, durante todo el proceso y al cierre de ejecución de los servicios de contabilidad para las microempresas o productores rurales, los profesionales seleccionados serán responsables de presentar los siguientes productos:

- i) Certificación enviada a la Entidad Administradora de Recursos de conocimiento pleno de los requisitos mínimos para el reconocimiento de gastos por parte del Proyecto Construyendo Capacidades Rurales y de la estructura de la microempresa;
- ii) Balances mensuales de la información de los recursos cofinanciados por el Programa Oportunidades Rurales y los beneficiarios;
- iii) Registro de las diferentes operaciones de la Organización realizada con recursos del Proyecto Construyendo Capacidades Rurales, como de su cofinanciación, avalando la veracidad de los soportes, de acuerdo con las normas de contabilidad generalmente aceptadas en Colombia;
- iv) Informes Financieros avalados con la firma del contador;
- v) Archivos debidamente organizados en carpetas mes a mes;
- vi) Recomendaciones por escrito y seguimiento a las Organizaciones, microempresas y productores Rurales;
- vii) Certificación de cumplimiento efectivo de los recursos cofinanciados por el Proyecto así como también los aportes entregados por los beneficiarios con su respectiva ejecución, según las normas de contabilidad generalmente aceptadas;
- viii) El presupuesto de la idea, plan o proyecto empresarial con sus respectiva cofinanciación según las normas de contabilidad generalmente aceptadas, a través de un centro de costos;
- ix) Informes solicitados por los diferentes entes de control;
- x) Certificación del cumplimiento del cien por ciento de las actividades del presupuesto de cada idea, plan o proyecto de acuerdo a lo aprobado durante el proceso de selección.

8. Gestión del proyecto

La gestión del Proyectos enfatizará en los siguientes objetivos: (i) descentralizar la ejecución, convocando y movilizando a oferentes y proveedores locales y regionales; (ii) inclusión de modalidades innovadoras de gestión, incluyendo tecnologías de información que faciliten el flujo continuo de información (postulaciones vía Internet, información continua a los beneficiarios sobre el estado de sus postulaciones, servicios de capacitación electrónicos, transferencias electrónicas, etc.); (iii) análisis de los avances y resultados de la ejecución del Proyecto para elaborar y diseñar medidas y recomendaciones en los distintos niveles de gestión política, involucrados en la promoción de la microempresa rural; y (iv) actualización y capacitación continua del equipo técnico

responsable, asegurando la efectiva implementación de las estrategias del Proyecto, incluyendo los aspectos de equidad de género, étnica y etárea.

Para su accionar, el proyecto cuenta con soporte en terreno conformado por las Unidades Territoriales quienes se encargarán de la promoción, difusión, acompañamiento y seguimiento de los grupos de emprendedores y organizaciones.

La UNC contará con recursos específicos para contratar servicios de asistencia técnica, nacionales e internacionales, funcionales para mejorar sus capacidades y desempeños, así como para promover y difundir adecuadamente las actividades y avances del Proyecto. Establecerá mecanismos de cooperación y colaboración con la institucionalidad pública y privada nacional, además de otras iniciativas del FIDA en la región, incluyendo los Programas Regionales especializados en diversas áreas de interés para la operación.

La gestión del Proyecto se orientará hacia al aprendizaje y la innovación, para lo cual se adecuarán los mecanismos de organización y administración del Proyecto – incluyendo el seguimiento y la evaluación – buscando priorizar la acumulación, circulación y uso de los flujos de conocimientos que faciliten el cumplimiento del objetivo del componente y del Proyecto.

Adicionalmente al equipo conformado por los profesionales, se contratarán servicios de asistencia técnica, nacionales e internacionales, funcionales para mejorar sus capacidades y desempeños, así como para promover y difundir adecuadamente las actividades y avances del Proyecto. Se establecerán mecanismos de cooperación y colaboración con la institucionalidad pública y privada nacional, además de otras iniciativas del FIDA en la región, incluyendo los Programas Regionales especializados en diversas áreas de interés para la operación.

9. Talleres de lanzamiento

Si bien la adecuada conformación del equipo técnico y la apropiación de los objetivos y estrategias por parte de la UNC y las UT es una condición básica para la operación del Proyecto, la experiencia indica que la capacidad de un proyecto para articularse a los actores del entorno es una condición de efectividad de sus esfuerzos. Cuando los proyectos de desarrollo operan de manera aislada del contexto social y político en que se inscriben o sus acciones no se articulan a las que realizan en el mismo escenario otros actores, se afecta la eficacia y la eficiencia de la inversión y los impactos son significativamente menores.

Así, el establecimiento de mecanismos de articulación con los actores sociales e institucionales permanentes constituye una tarea necesaria desde el inicio de las operaciones, que otorga legitimidad a la ejecución y va creando condiciones para la posterior transferencia y sostenibilidad de las actividades y estrategias que se proponen.

La atención de la demanda de servicios no es la única modalidad de relacionamiento con las comunidades locales. Es preciso establecer tempranamente mecanismos de comunicación hacia los actores del entorno de manera de que las autoridades y comunidades

locales conozcan qué se pretende hacer, con qué objetivos, con cuáles estrategias y cuál es el rol de estos actores en el Proyecto. La estrategia de comunicación es fundamental en la primera etapa de operaciones, pero es una herramienta de legitimidad permanente si se practica como política continua a lo largo de la vida del Proyecto.

En este marco, los talleres de lanzamiento son un hito clave de la fase de implementación de los proyectos con financiamiento del FIDA. Su adecuado diseño y organización resultan estratégicos no sólo para otorgar la visibilidad inicial al Programa, sino como para generar alianzas y compromisos de apoyo que resultan de enorme importancia para el desarrollo de sus acciones.

En este sentido, el diseño del evento debiera reforzar pero a su vez trascender el objetivo de difusión masiva del Proyecto, y constituirse, dentro de lo posible, en un espacio de comunicación y diálogo entre los distintos actores involucrados, en el que sea posible complementar las presentaciones del equipo ejecutor **CONSTRUYENDO CAPACIDADES EMPRESARIALES RURALES**, con las visiones de las autoridades locales y departamentales, de las organizaciones de usuarios y usuarias, de los representantes de las instituciones ejecutoras y organismos financiadores y de los profesionales que participaron en el diseño del proyecto.

El evento se constituye así en una instancia que contribuye a generar sinergias entre los actores involucrados que favorecerán la acción del proyecto. En particular, es la oportunidad de socializar los enfoques fundamentales del proyecto, que refieren no sólo al manejo de los recursos naturales y la sustentabilidad ambiental, sino a la promoción de la participación con equidad de género, al desarrollo de capacidades y el empoderamiento de las poblaciones locales, como estrategias de sostenibilidad social de las iniciativas de desarrollo.

Para el éxito de esta actividad es fundamental que los talleres de Lanzamiento consideren las siguientes orientaciones: i) contar con la participación del conjunto del equipo técnico de la UNC y las UT favoreciendo el diálogo y comprensión cabal del enfoque y estrategia de trabajo; ii) una activa participación de los beneficiarios y los actores del entorno local y nacional vinculados a la ejecución; iii) la obtención de recomendaciones operacionales funcionales a las estrategias y modalidades de implementación del Proyecto y de sus sistemas e instrumentos de planificación, seguimiento, evaluación y sistematización; iv) una fuerte presencia pública del Proyecto en los principales medios de comunicación social, buscando su visibilidad y difusión de sus estrategias y beneficios; v) una participación de los actores institucionales más relevantes para la gestión de **CONSTRUYENDO CAPACIDADES EMPRESARIALES RURALES**, especialmente de las entidades públicas e internacionales involucradas (MADR, MH, DNP, FIDA, etc.), y; vi) incorporar las lecciones y experiencias de operadores de inversión alineados con los enfoques y estrategias del Programa **CONSTRUYENDO CAPACIDADES EMPRESARIALES RURALES**, en y fuera de Colombia.

Así, el objetivo general de los talleres de lanzamiento complementar y concluir el proceso de inducción del Proyecto con todos los actores involucrados a través de la presentación de los componentes del mismo, la metodología de implementación y la filosofía de trabajo, planteados por el organismo financiador, como nuevo modelo para el desarrollo del área rural. Específicamente, se deberían alcanzar los siguientes objetivos: (i) presentar el Proyecto, sus objetivos y alcances oficialmente ante los actores involucrados, autoridades, usuarios e invitados en general; (ii) presentar y dar a conocer sobre los roles de los actores involucrados con el Proyecto, la participación de la UNC y la divulgación de las instancias de decisión del Proyecto (Comité Directivo del proyecto), el rol de las autoridades gubernamentales y los microempresarios rurales; (iii) presentar y dar a conocer el rol de las entidades de apoyo, de los organismos financiadores y sus relaciones, con el gobierno y otras agencias; (iv) presentar y dar a conocer los mecanismos de ejecución, las prioridades y acciones necesarias para la implementación de las propuestas del Proyecto; (v) promover una mejor comprensión sobre la temática de la pobreza rural, causas, efectos y soluciones potenciales que se plantean para su reducción, como parte del Proyecto, y; (vi) conocer las lecciones y experiencias acumuladas por otras operaciones y proyectos que comparten el enfoque y estrategia de ejecución del Proyecto en y fuera de Colombia.

CAPITULO IX - SUJECION A LAS POLITICAS DEL FIDA

1. *Introducción*

El siguiente capítulo contiene información respecto a la sujeción a las políticas del FIDA con relación a: (a) prevención de crisis y recuperación posterior; (b) focalización, (c) financiación rural; (d) empresas rurales; (e) pueblos indígenas; (f) tierras; (g) desarrollo del sector privado, y; (h) cambio climático.

Este capítulo incluye adicionalmente la Nota Ambiental de acuerdo a las nuevas líneas directrices para el diseño de proyectos financiados por el FIDA.

2. *Sujeción a políticas relevantes*

Esta sección resume las actividades del proyecto propuesto con relación a cada una de las políticas enunciadas.

- i) Prevención de crisis y recuperación posterior. El proyecto propuesto prestará apoyo para el desarrollo y restablecimiento de los medios de vida, en particular los que se basan en los sectores agrícola y rural. De ese modo, respaldaría la recuperación de la capacidad de producción agrícola, se mejoraría la seguridad alimentaria y se ayudaría a aumentar la capacidad de los pobres rurales para que puedan reconstruir sus activos y su capital social
- ii) Focalización. El diseño del proyecto se enmarca en la política de focalización del FIDA en tanto este concentraría sus actividades en la población rural que vive en condiciones de pobreza y de inseguridad alimentaria y que puede aprovechar las oportunidades que se les ofrecen incluyendo a quienes disponen de menos activos y oportunidades, en particular las personas que viven en condiciones de pobreza extrema, con arreglo al criterio enunciado en el Objetivo 1 de los Objetivos Desarrollo del Milenio (ODM) y a grupos más marginados, como los pueblos indígenas y las minorías teniendo en cuenta las diferencias de género.
- iii) Financiación rural. En cuanto a la política de financiación rural el proyecto propuesto apoyaría el acceso a diversos servicios y activos financieros, promoviendo una amplia gama de instituciones financieras, incluidas las de propiedad de los beneficiarios, y de modelos y cauces de ejecución en ese ámbito al mismo tiempo que apoyaría enfoques impulsados por la demanda y que refuercen la innovación. El proyecto propuesto alentaría, en colaboración con asociados del sector privado, enfoques basados en el mercado que refuercen los mercados financieros rurales, eviten las distorsiones del sector financiero y se

sirvan de los recursos del FIDA para movilizar otros. Se apoyarían estrategias a largo plazo que se centren en la sostenibilidad y la prestación de servicios a quienes viven en condiciones de pobreza.

- iv) Empresas rurales. Las actividades previstas por el proyecto se enmarcarían en varios elementos de la política de empresas rurales en tanto el proyecto contribuiría a reducir de las limitaciones y desigualdades de la población rural pobre para invertir en actividades de mediana y pequeña empresa a fin de diversificar sus ingresos, encontrar empleo, reducir su pobreza y mejorar sus medios de subsistencia al mismo tiempo que se facilitaría el acceso de los pobres rurales con capacidad empresarial a diversos servicios de apoyo empresarial orientados a la comunidad incluyendo servicios financieros y no financieros prestados por proveedores públicos o privados. Se alentaría la creación de asociaciones comunitarias de empresas en pequeña escala en las zonas rurales con inclusión de asociaciones de mujeres y jóvenes emprendedores y se impartirían conocimientos técnicos y normativos. El proyecto financiaría el establecimiento, con la asistencia de servicios de asesoramiento en materia de empresas rurales, nexos que vinculen a los microempresarios y pequeños empresarios con los mercados existentes, e identificaría y crearía nuevas oportunidades de mercado incluidas actividades no tradicionales, como el ecoturismo.
- v) Pueblos indígenas. En cuanto a la política de pueblos indígenas el proyecto propuesto prestaría asistencia a las comunidades para que éstas aprovechen plenamente sus conocimientos tradicionales, su cultura, sus sistemas de gobierno y sus recursos naturales, que en conjunto constituyen su patrimonio material e inmaterial. Se enfatizaría la participación de las comunidades de pueblos indígenas en la determinación de las prioridades y estrategias con miras a su propio desarrollo para lo cual se consultaría a los pueblos indígenas a fin de obtener su consentimiento libre, previo e informado valorándose sus conocimientos y prácticas y mejorando la capacidad de recuperación de los ecosistemas en los que viven. Se estudiarían las oportunidades de mercado brindando a las comunidades la posibilidad de valorizar sus productos y participar en los mercados en condiciones más rentables. Dentro de la perspectiva de género el proyecto propuesto ampliaría su acceso al uso y el control de recursos fundamentales como la tierra, el capital, los conocimientos tradicionales y la tecnología y se fortalecería su autonomía y su función en la toma de decisiones sobre asuntos comunitarios, y su presencia en las instituciones locales.
- vi) Tierras. Si bien el proyecto no incluiría actividades específicas de acceso a la tierra, se buscaría favorecer la viabilidad económica de las explotaciones agrícolas de las familias que se están beneficiando de los programas estatales de restitución de tierras. Del mismo modo se daría impulso a actividades participativas de planificación del aprovechamiento y la ordenación de la tierra a nivel local, con alta participación de mujeres cabeza de familia y jóvenes rurales. El proyecto buscaría contribuir con la mejora de los medios de vida de los territorios colectivos de comunidades afro colombianas, de los resguardos indígenas y de las zonas de reserva campesina de comunidades mestizas, para asegurar los derechos territoriales ancestrales de sus respectivas culturas. Mediante actividades de

- capacitación, en el marco general de intervención del proyecto, se fortalecería la capacidad de negociación de las organizaciones de pequeños agricultores, incluyendo medidas complementarias para dar a las mujeres y los jóvenes la oportunidad de influir en las decisiones que atañen a sus derechos sobre la tierra.
- vii) Desarrollo del sector privado. Con relación a esta política el proyecto propuesto reforzaría la capacidad de los pobres de las zonas rurales y sus organizaciones para hacer frente a las nuevas fuerzas del mercado y asociarse con el sector privado circundante en condiciones equitativas cuando fuese posible. El proyecto invertiría en el fortalecimiento de la capacidad empresarial de los habitantes de las zonas rurales y de sus organizaciones ofreciéndoles capacitación y asistencia técnica y empleando fórmulas participativas de desarrollo rural.
- viii) Cambio Climático. El diseño del proyecto propuesto ha tomado en consideración los elementos de la estrategia del FIDA con relación al cambio climático al haber consolidado la integración del análisis del clima en los instrumentos de evaluación ambiental y social tomando en cuenta los conocimientos emergentes sobre cambio climático, las amenazas y oportunidades. Se ha propuesto igualmente colaborar con las comunidades a fin de evaluar qué riesgos concretos relacionados con el clima se les plantean y pueden afectar al éxito del proyecto y las implicaciones financieras de esos riesgos, trabajando con ellas para encontrar posibles medidas para reducir o eliminar esos riesgos. Oportunidades de adaptación al cambio climático existen en la diversificación de sistemas agrícolas y eventuales oportunidades de mitigación están en los proyectos pilotos para deforestación evitada (REDD+) y reforestación/agroforestería.

3. Nota ambiental.

Entre las actividades que serían promovidas y que tengan efectos ambientales positivos ambientales se pueden mencionar las siguientes:

- Seguridad alimentaria
 - i) Huertos familiares orgánicos, con incorporación de agro biodiversidad y cultivos nativos/regionales;
 - ii) Sistemas agroforestales, que aumentan la diversidad de productos en los cultivos (frutas, madera doméstica) y a la vez aumentan la biodiversidad y controlan de erosión;
 - iii) Cría de animales menores (pollos, cerdos, peces) que disminuye la caza y pesca no controlada;
 - iv) Uso sustentable de productos forestales no madereros (leña, plantas, frutas);
 - v) Actividades de caza y pesca basadas en buenas prácticas y análisis participativo de oferta;
- Producción agrícola

- i) Sistemas mejorados de cultivos comerciales (caña, arroz, yuca, maíz, papa) que aumentan la productividad basados en técnicas de agricultura de conservación (disminución de pesticidas, menos actividades de labranza, mejoramiento en ubicación en terreno), desarrollo de cadenas de valor de productos de producción limpia, e incorporación de buenas prácticas ambientales;
 - ii) Transformación de la ganadería, mejoramiento de pastizales, mejoramiento genético y promoción de ganadería de doble propósito que aumenta la producción por unidad de área, acompañada por planes territoriales para evitar el aumento de área destinada para la ganadería y recuperación de pastizales abandonados para otros usos (agricultura familiar, restauración ecológica);
 - iii) Introducción y mejoramiento de nuevos cultivos, complementarios con los existentes en las zonas, dando preferencia a cultivos de bajo impacto ambiental y disponibilidad de buenas prácticas como cacao, café, frutas perennes (mora, aguacate) y piscicultura.
 - iv) Mejoramiento de sistemas de riego y drenaje, para menor utilización de agua y reducir vulnerabilidad ambiental.
- Manejo forestal
 - i) Promoción, diversificación y desarrollo del mercado para productos no maderables del bosque (fibras, aceites, frutas, plantas medicinales y aromáticas);
 - ii) Crear capacidades y promover emprendimientos basados en el manejo forestal sustentable (extracción de madera sin afectar la integridad del bosque) cumpliendo con la normativa y la planificación actual de bosques; tendiendo a certificación de madera;
 - iii) Actividades de reforestación con especies nativas en zonas naturales (aliso, caoba, guadua) complementada eventualmente con especies exóticas productivas en zonas donde éstas no causan impacto ambiental.
 - Actividades rurales, no agrícolas
 - i) Iniciativas de ecoturismo y turismo rural, incorporando claramente una dimensión ambiental en la construcción de infraestructura y en el diseño de actividades;
 - ii) Promoción de mercados para productos rurales, mediante la mejoría en la gastronomía, el apoyo a mercados campesinos, y a la producción de artesanías.
 - iii) De modo experimental, promover producción socialmente y ambientalmente amigable de recursos minerales en zonas de minería artesanal practicada por la población meta. Hay buenas prácticas registradas con la minería artesanal de oro (oro verde);
 - iv) Buscar coordinación con la empresa privada extractiva (petróleo, minería metálica y no metálica) para el cumplimiento de normas ambientales y sociales en zonas donde la población meta hace parte de sus emprendimientos.
 - Actividades de apoyo/incentivos

- i) Desarrollar arreglos de compensación de servicios ambientales en las zonas del proyecto que claramente proveen de éstos a la población fuera de la zona (regulación hídrica, protección de bosques, etc.) incorporando criterios sociales y ambientales exploración para incluir proyectos piloto de forestación evitada (REDD+) en las zonas de proyecto, creando incentivos para la conservación de bosques, el manejo sustentable y las actividades rurales que disminuyan la presión sobre el bosque
- ii) Crear incentivos para la restauración ecológica de tierras abandonadas, erosionadas y liberadas por la concentración de la agricultura y la ganadería en menos área
- iii) Actividades de energía alternativa (solar, biodigestores) que apoyen a los emprendimientos rurales para no depender de la energía convencional
- iv) Buscar participación activa y emprendedora de la población meta en la creación y el manejo de áreas protegidas (nacionales, departamentales, municipales, privadas) generando ingresos adicionales mediante guardabosques comunitarios, vigilancia, control y administración de áreas.

Durante la ejecución de las competencias para la asignación de recursos del proyecto se exigiría una declaración de mitigación de los impactos ambientales a las organizaciones concursantes. Esta declaración debe ser fácil de completar por las organizaciones concursantes. El proyecto propuesto debería crear una lista sencilla de chequeo, que incluya información de cómo es la situación antes de la actividad y como se espera sea luego de la intervención ganadora.

4. Aspectos de seguimiento

El seguimiento ambiental participativo se garantizaría a través del proceso de concursos que exigirían una declaración inicial de las medidas mitigadoras de los impactos ambientales a las organizaciones concursantes. Además, en los procesos de presentación de los avances en la gestión de actividades ganadoras, el estado del medio ambiente, también sería reportado. Puesto que estos procesos son públicos, la difusión de sus resultados estaría garantizada, más aún cuando los sistemas de información, seguimiento y de avances que serían establecidos incluirían una dimensión ambiental en la medición de progreso de resultados.