

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 1 de 108

DOCUMENTO TÉCNICO PROYECTO DE INVERSIÓN

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE ATENCIÓN Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE APOYO A LA COMERCIALIZACIÓN, NIVEL NACIONAL 2019-2023

AGENCIA DE DESARROLLO RURAL
ADR - DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN

Fabian Camilo Acosta Puentes
Vicepresidente Integración Productiva
(Gerente-Formulador)

Fecha marzo 2023
Versión 11

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 2 de 108

Tabla de Contenido

Índice de tablas	4
Control de cambios	6
Justificación del ajuste	6
Descripción del Ajuste	6
Información Básica del Proyecto	14
Control de versiones	14
1. Antecedentes y justificación.	15
• Política nacional y/o sectorial que respalda el proyecto de inversión.	21
2. Identificación de la problemática.	23
2.1 Causas (directas e indirectas)	24
2.2 Efectos (directos e indirectos)	28
3. Identificación y análisis de participantes.	30
4. Análisis de beneficiarios.	32
5. Análisis de objetivos.	37
6. Articulación con la Planeación.	39
7. Alternativas de solución.	46
7.1. Análisis técnico.	49
8. Estudio de necesidades y mercado.	52
9. Cadena de valor.	53
9.1 Objetivo General.	53
9.2 Objetivos Específicos	54
9.2.1 Objetivo específico 1: Desarrollar competencias comerciales de organizaciones con pequeños productores.	54
Producto 1.1: Servicios de apoyo a la comercialización.	55
1.1.1 Actividad: Determinar requerimientos y rutas de atención de las iniciativas.	56
1.1.2 Actividad: Articular las iniciativas con encadenamientos comerciales.	67

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 3 de 108

a)	Objetivo específico 2: Promover articulación de los actores con incidencia en la comercialización en los territorios.	77
2.1.1	Actividad: Articular el Modelo de Atención y Prestación de Servicios de Comercialización a nivel territorial, a través del servicio de extensión agropecuaria y otros espacios interinstitucionales.....	79
2.1.2	Actividad: Armonizar el Modelo de Atención y Prestación de Servicios de Comercialización con cadenas productivas, agroindustriales y de exportación.....	81
b)	Objetivo específico 3. Aprovechar la información comercial y de mercados..	83
3.1.1	Actividad: Recoger y acopiar experiencias referentes para la adaptación de los servicios de apoyo a la comercialización	85
3.1.2	Actividad: Preparar información especializada (perfil de mercado; perfil de producto; análisis de precios y proyecciones entre otros)	87
3.1.3	Actividad: Transferir y apropiar información especializada de carácter comercial a los usuarios y prestadores de servicios de apoyo a la comercialización.	90
10.	Análisis de Riesgo.	94
10.1.	Identificación de Riesgos.....	94
11.	Cronograma.	96
12.	Beneficios.....	96
13.	Metas e indicadores.....	98
13.2	Regionalización de Indicadores de Producto.	99
13.3	Ponderación de los Indicadores.	102
14.	Fuentes de financiación.	102
14.1	Fuentes de financiación y costo total del proyecto.....	102
14.2	Regionalización de Recursos.....	103
14.3	Focalización de Recursos.....	105
15.	Diligenciamiento	106
16.	Bibliografía.....	107

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 4 de 108

Índice de tablas

Tabla 1. Comportamiento de la meta en el producto uno de la cadena de valor del proyecto.	8
Tabla 2. Comportamiento de la meta en el producto dos de la cadena de valor del proyecto.	9
Tabla 3. Comportamiento de la meta en el producto tres de la cadena de valor del proyecto.	10
Tabla 4 Cadena de valor comparativa versión 009 vs versión 010.....	11
Tabla 5 Ajustes al documento	12
Tabla 6 Marcos normativos relacionados	18
Tabla 7 Actores de interés	30
Tabla 8 Marco de referencia para la identificación y ubicación de la población afectada y la población objetivo	33
Tabla 9 Beneficiarios del proyecto - distribución por departamentos	
Tabla 10 Relaciones causa efecto.....	38
Tabla 11 Aporte al indicador del PND 2018-2022.....	42
Tabla 12 Relación indicadores Cadena de valor con indicador PND 2018-2022	43
Tabla 13 Relación indicadores Cadena de valor con indicador PES y PMI 2018-2023	44
Tabla 14 Localización de la alternativa.....	47
Tabla 15 Demanda vs Oferta.....	52
Tabla 16 Medición del objetivo general.....	53
Tabla 17 Cadena de valor 2023 Objetivo 1.....	54
Tabla 18 Presupuesto 2023 actividad 1.1.1. Determinar requerimientos y rutas de atención de las iniciativas	58
Tabla 19 Cuadro de costos actividad 1.1.1 horizonte de proyecto.....	59
Tabla 20 Portafolio de servicios complementarios.....	60
Tabla 21 Sondeo de mercado servicios complementarios	61
Tabla 22 Presupuesto 2023 actividad 1.1.2. Ejecutar los servicios definidos en la ruta de atención de las iniciativas.....	64
Tabla 23 Cuadro de costos actividad 1.1.2 horizonte de proyecto.....	67
Tabla 24 Presupuesto 2023 actividad 1.1.3. Articular las iniciativas con encadenamientos comerciales	68
Tabla 25 Cuadro de costos actividad 1.1.3 horizonte de proyecto.....	70
Tabla 26 Diferencia alianzas.....	75
Tabla 27 Cadena de valor 2023 objetivo 2.....	78
Tabla 28 Presupuesto 2023 actividad 2.1.1. Articular el Modelo de Atención y Prestación de Servicios de Comercialización a nivel territorial, a través del servicio de extensión agropecuaria y otros espacios interinstitucionales	80
Tabla 29 Cuadro de costos actividad 2.1.1 horizonte de proyecto.....	81

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 5 de 108

Tabla 30 Presupuesto 2023 actividad 2.1.2. Armonizar el Modelo de Atención y Prestación de Servicios de Comercialización con cadenas productivas, agroindustriales y de exportación	82
Tabla 31 Cuadro de costos actividad 2.1.2 horizonte de proyecto.....	83
Tabla 32 Cadena de Valor 2023 Objetivo 3	83
Tabla 33 Presupuesto 2023 actividad 3.1.1. Recoger y acopiar experiencias referentes para la adaptación de los servicios de apoyo a la comercialización	86
Tabla 34 Cuadro de costos actividad 3.1.1 horizonte de proyecto.....	87
Tabla 35 Presupuesto 2023 actividad 3.1.2. Preparar información especializada (perfil de mercado; perfil de producto; análisis de precios y proyecciones entre otros	88
Tabla 36 Cuadro de costos actividad 3.1.2 horizonte del proyecto.....	88
Tabla 37 Presupuesto 2023 actividad 3.1.3. Transferir y apropiar información especializada de carácter comercial a los usuarios y prestadores de servicios de apoyo a la comercialización	91
Tabla 38 Cuadro de costos actividad 3.1.3 horizonte de proyecto.....	92
Tabla 39 Cuadro cadena de valor.....	94
Tabla 40 Identificación de Riesgos	94
Tabla 41 Cronograma	96
Tabla 42 Objetivo específico: Desarrollar competencias comerciales de organizaciones con pequeños productores	98
Tabla 43 Objetivo específico: Promover articulación de los actores con incidencia en la comercialización en los territorios	98
Tabla 44 Objetivo específico: Aprovechar la Información comercial y de mercados	98
Tabla 45 Objetivo 1: Desarrollar competencias comerciales de organizaciones con pequeños productores, Producto 1.1. Servicios de apoyo a la comercialización (Indicador: Organizaciones de productores formales apoyadas).....	99
Tabla 46 Objetivo 2: Promover articulación de los actores con incidencia en la comercialización en los territorios; Producto 2.1 Servicio de apoyo al fortalecimiento de capacidades territoriales (Indicador: Grupos fortalecidos)	100
Tabla 47 Objetivo 3: Aprovechar la Información comercial y de mercado; Producto 3.1 Servicios de gestión de conocimiento relacionados con apoyos a la comercialización (Indicador: Productores con transferencia de conocimiento en el uso de información comercial atendidos).....	101
Tabla 48 Indicadores de Gestión	102
Tabla 49 Regionalización de recursos (\$)	103
Tabla 50 Regionalización por objetivos	104
Tabla 51 Trazador presupuestal construcción de paz.....	105

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 6 de 108

Control de cambios

Solo se deberá diligenciar cuando sean ajustes a proyectos viables.

Número del proceso:	EJ-AJ-171800-0003
Tipo de solicitud:	Actualización 2023
¿Asociación a un trámite presupuestal?	Actualización ajuste de metas alineadas al Plan de acción Institucional 2023

Justificación del ajuste

La presente solicitud de actualización 2023, se expone por ajuste en la meta del producto “Servicios de apoyo a la comercialización”, indicador Organizaciones de productores formales apoyadas, que pasa de 650 a 450 productores. Los principales aspectos analizados para la modificación de esa meta, obedecen al análisis realizado por la Entidad, con relación a la capacidad institucional, a la trazabilidad en los logros del proceso; la posibilidad de incrementar los servicios de apoyo a la comercialización, buscando generar un mayor impacto en cada una de las organizaciones intervenidas.

Descripción del Ajuste

En esta oportunidad de actualización se conservan y aplican todos los objetivos de la cadena de valor del proyecto.

Es así que el objetivo del proyecto busca mejorar la capacidad de respuesta de los productores agropecuarios a las necesidades del mercado y de su desarrollo comercial a través de tres objetivos específicos establecidos en el proyecto los cuales se enuncian así:

1. Desarrollar competencias comerciales de organizaciones con pequeños productores.
2. Promover articulación de los actores con incidencia en la comercialización en los territorios.
3. Aprovechar la Información comercial y de mercados.

Las actividades de la cadena de valor del proyecto no sufren ninguna modificación en sus denominaciones y alcances, se modifican en las cantidades de insumos, tiempos, recurso humano, de igual forma, las metas de los indicadores de producto se modifican, lo anterior, conforme al presupuesto requerido, la capacidad en operación y teniendo en cuenta las externalidades y dinámicas de los productores y organizaciones en el territorio rural.

Las actividades de la cadena de valor del proyecto no sufren ninguna modificación en su denominación y alcance, solo se modifican en las cantidades de insumos, tiempos, recurso humano, y en las metas de los indicadores de producto, lo anterior, conforme al presupuesto aprobado

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 7 de 108

para la vigencia 2023, que asciende al monto de \$15.578.155.060, con un incremento de \$667.144.418, con respecto al valor inicialmente solicitado de \$ 14.911.010.642.

En la actualización de la ficha 2023, se solicitó inicialmente un monto consistente con la programación inicial del proyecto, considerando las metas de producto de la cadena de valor de forma acumulada, para conservar los totales establecidos desde la formulación del proyecto (ver tablas 1,2 y 3); sin embargo, una vez revisado el histórico de atención de la estrategia, así como los costos de los insumos ajustados a la inflación y demás factores como: las limitaciones de tiempo, la dificultad para la identificación de organizaciones en el territorio, la capacidad operativa que se presentan a la hora de implementar los procedimientos, metodologías y demás instrumentos que hacen parte del Modelo de Atención y de Prestación de Servicios de Apoyo a la Comercialización, las dinámicas del territorio y el rezago causado por los déficit presupuestales de vigencias anteriores, se ve la necesidad de reajustar las metas e indicadores de producto.

Aunado a lo anterior, en esta oportunidad de actualización del proyecto, se revisa y ajusta la meta vigencia 2023 del indicador “Organizaciones de productores formales apoyadas”, teniendo en cuenta en el análisis el comportamiento histórico de ejecución, la capacidad instalada, la oportunidad de ofrecer un servicio complementario más integral a través de los planes de asesoría comercial elaborados e implementados, que resuelvan de manera importante los cuellos de botella que se presentan en las organizaciones de los pequeños productores rurales, incluida la ACFC; en la etapa de postcosecha, acopio y comercialización de sus productos.

Si bien los recursos del proyecto para el 2023 se han incrementado con respecto a la solicitud inicial, en la presente actualización se hace necesario ajustar las metas en cada uno de los productos de la cadena de valor; esto, buscando generar un mayor impacto a través de la implementación y apropiación adecuada del modelo de atención, aumentando cobertura; también lograr llevar hasta la implementación los servicios complementarios y apoyos puntuales, identificados y validados en los planes elaborados por la asesoría comercial especializada para cada una de las organizaciones priorizadas, caracterizadas y evaluadas previamente.

En las siguientes tablas 1, 2 y 3, se presenta un resumen de las reducciones en la meta programadas; lograda y/o esperada por año que afecta y establece un déficit de atención en la meta estimada del horizonte inicial total del proyecto, en cada uno de los indicadores de producto señalados.

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 8 de 108

Tabla 1. Comportamiento de la meta en el producto uno de la cadena de valor del proyecto.

Vigencia	Indicador de Pro- ducto	Meta Hori- zonte Inicial MGA - Indica- tiva SUIFP	Meta hori- zonte ajus- tada reflejada en SUIFP	Meta lograda y/o esperada	Déficit
2019	Organizaciones de productores forma- les apoyadas	192	95	0	-192
2020		216	100	100	-116
2021		240	56	56	-184
2022		264	80	80	-184
2023		288	450	450	162
Total		1200	781	686	-514

Fuente: Suifp 2022

En este orden de ideas, es preciso anotar que, si bien la meta horizonte del indicador denominado “Organizaciones de productores formales apoyadas” se fijó en 1.200, la meta ajustada vigente suma 781, dado que el sistema suma la línea base establecida en el año cero del proyecto (2019) la cual fue de 95 organizaciones, adicional que para ese mismo año no hubo asignación de recursos. Por lo tanto, al excluir la cifra, se observa entonces que la ADR tiene el potencial de alcanzar un total de 686 organizaciones apoyadas en el plazo de duración del proyecto de inversión.

Una vez realizada esta claridad, se procede a realizar el ajuste de la meta respecto a los recursos asignados. En este sentido, se realizó un análisis del histórico de organizaciones atendidas, encontrando que por un lado, teniendo en cuenta las posteriores asignaciones presupuestales, no permitían cumplir con la meta indicativa propuesta, generando con ello un alto déficit en el cumplimiento de la misma.

Es así que, pese al significativo aumento de recursos del proyecto para la vigencia 2023, la aplicación de la metodología para las organizaciones requiere de un trabajo complejo con cada una; lo cual en coherencia al proceso no podrían ser atendidas el 100% de las organizaciones en una misma vigencia; por tanto, y siendo coherente con la formulación inicial se necesitaría mínimo dos años para cumplir con las actividades a desarrollar dentro de la cadena de valor.

Por las anteriores razones, se ve la necesidad de ajustar la meta en la presente actualización a un número mucho más razonable de atención basados igualmente en la capacidad operativa y técnica en los tiempos necesarios para garantizar una atención de calidad a las organizaciones, pasando de 650 en la solicitud de actualización por ajuste decreto 2023 a 450 organizaciones para priorizar y caracterizar, previendo que al menos el 80% es decir 320 organizaciones diagnosticadas y evaluadas podrán ingresar a la ruta de asesoría comercial especializada. Es importante mencionar que la distribución de recursos adicionales es priorizada para esta actividad,

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 9 de 108

buscando incrementar el beneficio por organización, específicamente en los servicios complementarios para el proyecto.

Con relación al déficit total del producto “Organizaciones de productores formales apoyadas”, este asciende a 514 organizaciones pendientes del servicio, importante precisar que este obedece a la sumatoria que se recoge desde el año uno de inicio del proyecto (2019), en el cual no se pudo atender la programación dado que no se incluyó el requerimiento en el POAI por limitaciones en el techo presupuestal asignado a la entidad, tampoco fue posible proceder con un traslado interno entre proyectos por escasos recursos en cada uno de ellos. En las siguientes vigencias (2020-2021), no fue posible ir atendiendo el déficit, porque las asignaciones presupuestales siguieron siendo menores con respecto a las expectativas de metas establecidas en la programación del proyecto.

De igual forma, el total de las 514 organizaciones pendientes de atender correspondientes al horizonte del proyecto no es posible poder beneficiar en la vigencia 2023, toda vez que se desborda la capacidad institucional y la posibilidad de resolver las dificultades, que se presentan en la implementación de las metodologías, procedimientos e instrumentos, que requiere el desarrollo de la estrategia.

Finalmente, la limitación de recursos en cada una de las vigencias del proyecto, se presentan e impactan el cumplimiento en la programación inicial de las metas propuestas para los productos grupos fortalecidos y productores con transferencia de conocimiento en el uso de información comercial atendidos; detalle que se señala en las siguientes tablas 2 y 3.

Tabla 2. Comportamiento de la meta en el producto dos de la cadena de valor del proyecto.

Indicador de Producto	Meta Horizonte Inicial MGA - Indicativa SUIFP	Meta Potencial de Alcanzar	Meta lograda y/o esperada	Déficit
Grupos fortalecidos	108	64	0	-108
	113	29	29	-84
	117	18	18	-99
	123	30	30	-93
	128	243	243	115
Total	589	384	320	-269

Fuente: Suifp 2022

Con relación a la meta del horizonte establecida para el producto de grupos fortalecidos de 589, esta no se alcanzará a cumplir debido a que no se obtuvieron los recursos correspondientes a la vigencia 2019, lo cual trajo como consecuencia un año menos para desarrollo de actividades de

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 10 de 108

transferencia del modelo, se estima que la ADR tiene el potencial de alcanzar 320 grupos fortalecidos en el plazo de duración del proyecto de inversión, lo anterior se calcula con base en los recursos asignados y teniendo en cuenta el número de instituciones públicas y privadas a las que se lograría prestar el Servicio de fortalecimiento de capacidades locales durante 4 años.

Por otro lado, en el SUIFP se refleja una meta total de 384 grupos fortalecidos, ya que el sistema por error toma en cuenta la cifra de 64 grupos correspondiente a 2019, año en el que el proyecto no tuvo asignación de recursos y, por lo tanto, no se realizó seguimiento ni reporte de avance en la meta establecida. Para la vigencia 2023, se establece como meta, el faltante acumulado de las vigencias anteriores que es 243 actores por fortalecer tomando como base el potencial a atender de 320 grupos fortalecidos.

Tabla 3. Comportamiento de la meta en el producto tres de la cadena de valor del proyecto.

Indicador de Producto	Meta Horizonte Inicial MGA - Indicativa SUIFP	Meta Potencial de Alcanzar	Meta lograda y/o esperada	Déficit
Productores con transferencia de conocimiento en el uso de información comercial atendidos	721	388	0	-721
	793	390	390	-403
	865	208	208	-657
	937	260	260	-677
	1009	1200	1200	191
Total	4325	2446	2058	-2267

Fuente: SuiFP 2022

Finalmente, la meta de 4.325 establecida en el horizonte para el producto de Servicios de educación informal en comercialización, no se alcanzará debido a que no se obtuvo los recursos correspondientes a la vigencia 2019, lo que implica que el número total de beneficiarios sería menor, por lo tanto se estima con base en los recursos asignados que la ADR tiene un potencial de alcanzar un total de 2.058 Productores con transferencia de conocimiento en el uso de información comercial atendidos en el plazo de duración del proyecto.

Sin embargo y tomando como base el promedio de productores capacitados en vigencias anteriores, se recalcula la meta solicita inicialmente para la vigencia 2023 pasando de 2.819 a 1.200 Productores con transferencia de conocimiento en el uso de información comercial atendidos, esto siendo coherente con la disminución de organizaciones a atender del primer producto puesto que esta cantidad repercute en el número de productores a capacitar. Cabe aclarar que en el sistema SUIFP, se reflejan 2.446 como meta horizonte, debido a que se suman 388 de la vigencia de 2019, cifra que es un error del sistema, puesto que en ese año el proyecto no contaba con recursos asignados.

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 11 de 108

A continuación, se realiza la comparación de la versión vigente frente a la actualización de la vigencia 2023:

Tabla 4 Cadena de valor comparativa versión 010 vs versión 011

Objetivo específico (1)	Producto	Unidad de medida	Indicador	Meta Horizonte Inicial MGA Indicativa SUIFP	Meta Potencial de Alcanzar	Actividad	Año 2023 Actualización asignación de recursos (versión 10)		Año 2023 Actualización meta y distribución de recursos (versión 11)						
							Costo	Meta	Costo	Meta					
1. Desarrollar competencias comerciales de organizaciones con pequeños productores	1.1. Servicios de apoyo a la comercialización	Número	Organizaciones de productores formales apoyadas	1200	686	1.1.1. Determinar requerimientos y rutas de atención de las iniciativas.	\$ 1.086.701.088	650	\$ 985.810.069	450					
						1.1.2. Ejecutar los servicios definidos en la ruta de atención de las iniciativas	\$ 10.934.964.221		\$ 10.672.674.544						
						1.1.3. Articular las iniciativas con encadenamientos comerciales	\$ 1.384.331.866		\$ 1.642.001.461						
						Costo total producto						\$ 13.405.997.175		\$ 13.300.486.074	
Objetivo específico (2)	Producto	Unidad de medida	Indicador	Meta Horizonte Inicial MGA Indicativa SUIFP	Meta Potencial de Alcanzar	Actividad	Costo	Meta	Costo	Meta					
2. Promover articulación de los actores con incidencia en la comercialización en los territorios	2.1. Servicio de fortalecimiento de capacidades locales	Número	Grupos fortalecidos	589	320	2.1.1. Articular el Modelo de Atención y Prestación de Servicios de Comercialización a nivel territorial, a través del servicio de extensión agropecuaria y otros espacios interinstitucionales	\$ 742.370.593	243	\$ 779.659.873	243					
						2.1.2. Armonizar el Modelo de Atención y Prestación de Servicios de Comercialización con cadenas productivas, agroindustriales y de exportación	\$ 327.477.983		\$ 342.169.548						
						Costo total producto						\$ 1.069.848.576		\$ 1.121.829.421	
						Objetivo específico (3)	Producto	Unidad de medida	Indicador	Meta Horizonte Inicial MGA Indicativa SUIFP	Meta Potencial de Alcanzar	Actividad			
3. Aprovechar la información comercial y de mercados	3.1. Servicios de educación informal en comercialización	Número	Productores con transferencia de conocimiento en el uso de información comercial atendidos	4325	2058	3.1.1. Recoger y acopiar experiencias referentes para la adaptación de los servicios de apoyo a la comercialización	\$ 357.725.613	1200	\$ 373.791.268	1200					
						3.1.2. Preparar información especializada (perfil de mercado; perfil de producto; análisis de precios y proyecciones entre otros)	\$ 302.808.897		\$ 321.639.000						
						3.1.3. Transferir y apropiar información especializada de carácter comercial a los usuarios y prestadores de servicios de apoyo a la comercialización	\$ 441.774.799		\$ 460.409.297						
						Costo total producto						\$ 1.102.309.309		\$ 1.155.839.565	
Costo total proyecto							\$ 15.578.155.060		\$ 15.578.155.060						

Fuente: Dirección de Comercialización - ADR

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 12 de 108

Tabla 5 Ajustes al documento

No.	ITEM	Modificado	Original	Modificaciones	Pg. Doc.
Información básica					
1.	Datos básicos				
1.1.	Datos básicos-Descripción	No	Si		
1.2.	Datos básicos-Año final	No	Si		
1.3.	Datos básicos-regionalización	No	Si		
2.	Relación con la planificación	No	Si		
2.1.	Relación con la planificación - Políticas transversales	No	Si		
2.2.	Relación con la planificación – CONPES	No	Si		
3.	Localización	No	Si		
Cadena de valor					
4.	Actividades por producto	No	Si		
5.	Costo de las actividades	Si	No	Actualización del costo de las actividades conforme con la actualización para la vigencia 2023.	Actividades: Objetivo 1: págs 58-59 – actividad 1.1.1: págs: 58 y 59, actividad 1.1.2: págs. 59,64-67 y actividad 1.1.3: págs. 68-70; Objetivo: pág 78, actividad 2.1.1: págs. 80-81 y actividad 2.1.2: págs 82-83 y Objetivo 3: 83-84 - actividad 3.1.1: págs. 86-87, actividad 3.1.2: pág 88 y actividad 3.1.3 págs: 91-92.
6.	Productos por objetivo específico-metas de producto	Si	No	Actualización y ajuste de la meta por producto conforme con la actualización para la vigencia 2023	Productos 1 pág: 98
7.1.	Indicadores de producto-metas	Si	No	Actualización y ajuste de la meta de los indicadores conforme con la actualización para la vigencia 2023	Indicadores 1 pág: 98

No.	ITEM	Modificado	Original	Modificaciones	Pg. Doc.
7.2.	Indicadores de producto regionalizable	Si	No	Actualización y ajuste de la regionalización de los indicadores conforme con la actualización para la vigencia 2023	Indicadores 1 pág 99.
7.3.	Indicadores de producto-nuevos indicadores secundarios	No	Si		
8.4.	Metas y regionalización - Distribución de la meta por año	Si	No	Actualización y ajuste de la meta y regionalización de los indicadores conforme con la actualización para la vigencia 2023	Indicadores 1 pág: 99.
8.5.	Metas y regionalización - Distribución regional de la meta	Si	No	Actualización y ajuste de la meta y regionalización de los indicadores conforme con la actualización para la vigencia 2023	Indicadores 1 págs: 99
9.	Ponderación de indicadores	No	Si		
Beneficiarios					
10.	Cuantificación y localización	No	Si		
11.	Focalización de beneficiarios	No	Si		
Indicadores					
12.	Indicador de gestión-Nuevo	No	Si		
13.	Indicador de gestión-Metas	Si	No	Ajuste en las metas de indicadores de gestión conforme con la actualización para la vigencia 2023	Indicador de gestión N°1 pág: 102
Esquema Financiero					
14.	Fuentes de financiación (presupuesto)	No	Si		
15.	Regionalización de los recursos	No	Si		
16.	Focalización de los recursos	No	Si		
17.	Entidades financiadoras	No	Si		

Fuente: Dirección de Comercialización - ADR

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 14 de 108

Información Básica del Proyecto

Nombre: Implementación de un Modelo de Atención y Prestación de Servicios de Apoyo a la Comercialización, nivel nacional.

BPIN: 2018011001172

Entidad: Agencia de Desarrollo Rural – ADR

Costo total: \$25.541.249.644

Valor Vigente PIIP (2020): \$4.439.094.057

Valor Vigente PIIP (2021): \$2.435.801.396

Valor Vigente PIIP (2022): \$ 3.088.199.131

Valor asignación de recursos 2023: \$ 15.578.155.060

Horizonte: (2020 - 2023)

Programa: 1702 – Inclusión productiva de pequeños productores rurales

Subprograma: 1100- Intersubsectorial Agropecuario.

Control de versiones

Fecha	Versión	Descripción de la modificación
Mayo 16 de 2019	Versión No.1	Solicitud recursos vigencia 2020
Diciembre 18 de 2019	Versión No.2	Actualización de valor 2020 a decreto de liquidación y se atienden las observaciones remitidas el 11 y 18 de febrero por DNP.
Marzo 28 de 2020	Versión No.3	Solicitud recursos vigencia 2021
Diciembre 31 de 2020	Versión No. 4.	Actualización del recurso para la vigencia 2020 según decreto de liquidación 1805 de 31/12/2020.
Febrero 12 de 2021	Versión No. 5	Actualización asignación de recursos según POAI para la vigencia 2021 y según decreto de liquidación 1805 de 31/12/2020 y ajustes observaciones MADR y ADR

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 15 de 108

Fecha	Versión	Descripción de la modificación
Marzo 10 de 2021	Versión No. 6	Actualización por adición de recursos por donación realizada en el marco del convenio de cooperación internacional No. La/2019/041-517 con Unión Europea, denominado “Contrato Reforma Sectorial para el Desarrollo Rural en Colombia – Fase II” (DRET II)
Mayo 26 de 2021	Versión No. 7	Actualización del proyecto para solicitud de recursos de la vigencia 2022. Se realizan los ajustes correspondientes conforme a las observaciones remitidas por el MADR y DNP.
Noviembre 29 de 2021	Versión No. 8	Actualización asignación de recursos según POAI para la vigencia 2022
Marzo 23 de 2022	Versión No. 9	Actualización solicitud de recursos vigencia 2023
Diciembre 30 de 2022	Versión No. 10	Actualización asignación de recursos vigencia 2023
Marzo 10 de 2023	Versión N° 11	Actualización ajuste de metas alineadas al Plan de acción Institucional 2023.

1. Antecedentes y justificación.

El Estado Colombiano ha realizado inversiones considerables en programas de apoyo a iniciativas productivas agropecuarias dirigidas a la participación y el impulso del desarrollo del sector rural, dichas inversiones han estado orientadas en mayor medida a aspectos relacionados con el incremento de la producción y la productividad a través de la provisión de insumos, activos productivos y asistencia técnica¹. Si bien se han logrado algunos resultados en relación con el incremento de la producción del sector, estas intervenciones no son del todo efectivas para responder de manera integral a las necesidades y dinámicas cambiantes de los mercados o a las posibilidades reales de los territorios para desarrollar apuestas competitivas. El desarrollo de proyectos productivos es sin duda, una oportunidad para lograr que la población rural dinamice la producción agropecuaria, no obstante, los tiempos del ciclo de proyectos – enfocados esencialmente en la planeación, estructuración y ejecución de la etapa del establecimiento productivo, hacen que se aborde de manera limitada el proceso de consolidación comercial para una participación sostenible en los mercados.

¹Se estima que Unión Europea, destinó para programas como el Laboratorio de Paz en el Magdalena Medio 34 millones de euros. Para el programa Desarrollo Alternativo 2003 – 2006 se estiman fondos externos por valor de 675.355 millones de pesos. <http://www.scielo.org.co/pdf/anpol/v22n66/v22n66a05.pdf>. En el gobierno De acuerdo con FINAGRO, entre 2003 y 2013 el acceso a financiamiento para el sector agropecuario se ha incrementado en 27 puntos porcentuales.

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 16 de 108

La Agencia de Desarrollo Rural, ADR, desde el inicio de su operación en el año 2016, se ha venido encargando de la atención de compromisos específicos asumidos por el Gobierno Nacional en el marco de diferentes espacios de planeación y participación.

Esto le ha demandado a la ADR, una dedicación significativa a procesos de validación de la coherencia y pertinencia de estos compromisos con sus competencias, proceso que ha requerido de actividades de articulación con las diferentes entidades del orden nacional, encargadas de coordinar y realizar el seguimiento al cumplimiento de tales compromisos. Derivado de este trabajo inicial de coordinación interinstitucional, se han venido registrando unos flujos permanentes y crecientes de solicitudes en materia de atención de apoyos en comercialización, provenientes de las comunidades de productores agropecuarios, de los territorios y de la institucionalidad del sector.

Dentro de estas solicitudes y de acuerdo con lo expuesto anteriormente, adquiere especial relevancia aquellas que se relacionan con la atención de un problema central que aún no resuelve la oferta de servicios sectoriales que se han tenido hasta ahora, como lo es la baja capacidad de respuesta a necesidades de desarrollo comercial de los pequeños productores agropecuarios.

Adicionalmente la alta informalidad e intermediación, en la dinámica comercial sectorial, ocasionan mayor cantidad de flujo de efectivo y mayores costos en las transacciones, estas son de las principales deficiencias de los mercados agropecuarios tradicionales. El canal tradicional de comercialización como es definido por el documento técnico de la “*Misión para la Transformación del Campo (MTC)*”, contiene un “*Alto número de intermediarios, informalidad en las transacciones con pago en efectivo máximo a una semana*”. Los procesos de intermediación generan condiciones como el pago de contado y la compra de todo el producto sin importar la calidad de este, que de una u otra manera son adecuadas para el productor, así el precio de venta, obtenido, no sea en muchos casos rentable. Los productores y productoras dependen entonces de este tipo de actores que no les generan mayores garantías ni posibilidades de mejoramiento comercial. Por ejemplo, según cifras de DNP, en productos como la cebolla y el tomate el productor solo recibe entre 18,5% y 24% respectivamente del valor total pagado por el consumidor final. (MTC 2014: 44). En la mayoría de los casos el producto pasa por varios intermediarios, pero no tiene ningún proceso de agregación de valor o transformación antes de llegar al consumidor final.

A) Importancia del proyecto.

El proyecto Implementación de un modelo de atención y prestación de servicios de apoyo a la comercialización, nivel nacional, se formuló en la vigencia 2018 por la agencia, con un horizonte de cinco años hasta la vigencia 2023, con asignación presupuestal del PGN a partir del 2020.

El alcance del Proyecto, son los servicios de acompañamiento y asesoría técnica para el desarrollo de competencias comerciales dirigido a pequeños productores rurales organizados, los cuales requieren de un portafolio diversificado de servicios para la comercialización que

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 17 de 108

integran asesoría especializada² y servicios complementarios³ para fortalecer el ejercicio comercial (Certificaciones y otros requisitos técnicos de producto), mecanismos de acceso a mercados para circuitos cortos (Mercados campesinos, compras públicas y ferias), encadenamientos comerciales (Alianzas público-privadas, alianzas comerciales) y otras herramientas para el fortalecimiento de relaciones comerciales de las organizaciones de pequeños productores. Estos servicios se complementan con la formación en el acceso, uso, apropiación y la provisión de información comercial y de mercados funcional a las necesidades del modelo de atención y prestación de servicios de apoyo a la comercialización, que facilite el enfoque en mercados y en competitividad de las iniciativas emprendidas, apoyadas por la ADR.

El proyecto planteado es de orden Nacional, es decir, se desarrolla en las áreas rurales de los 32 departamentos del país; sin embargo, aunque la oportunidad de implementar acciones de comercialización aplica para la totalidad del territorio nacional, la inversión se dirigirá a la atención de requerimientos de las organizaciones de pequeños productores agropecuarios con posibilidades de generar dinámicas comerciales que aporten al crecimiento y desarrollo del sector agropecuario incluyendo los proyectos que hayan sido atendidos desde los servicios de la ADR, y que justifiquen este apoyo complementario.

La necesidad de atención derivada de la baja capacidad de respuesta a los requerimientos originarios del desarrollo en materia comercial de los pequeños productores agropecuarios muestra de manera coherente el énfasis del marco normativo que rige a la ADR y la misionalidad de la Dirección de Comercialización, en cuanto que busca implementar acciones que promuevan el acceso a mercados de la pequeña producción agropecuaria. A partir de su revisión detallada, se destacan las siguientes acciones en la materia:

- Diseñar esquemas de comercialización acordes con las necesidades y diferencias de los territorios.
- Aplicar los instrumentos a través de los cuales se ofrecen los servicios de comercialización, así como el modelo de operación y ejecución, en cumplimiento de las políticas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

² Asesoría especializada para resolver situaciones específicas en materia comercial que permita al productor y organización consolidar su ejercicio comercial de manera sostenible, tales como requerimientos o condiciones comerciales, la preparación o presentación del producto, mejoramiento de sus estrategias de mercadeo y comercialización, reducción de costos operativos de comercialización, mejoramiento de producto mediante agregación de valor, estrategias de penetración a mercados, entre otras descritas en el proyecto de inversión.

³ El portafolio de servicios complementarios previsto podrá contratar: elaboración de fichas técnicas de producto, auditorías para certificación en normas de Buenas Prácticas Agrícolas – BPA –, orgánicas y ecológicas; participación en ferias comerciales nacionales; servicios de codificación de productores y productos (Ej. códigos de barras); diseño de marcas, empaques y etiquetas; análisis y pruebas técnicas en alimentos; obtención de registros sanitarios de alimentos y bebidas (registro, permiso y notificación) ante el INVIMA; participación en ferias, ruedas y misiones comerciales especializadas, estudios técnicos comerciales y pago del trámite de denominación de origen.

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 18 de 108

- En los acuerdos del posconflicto, establecer apoyos en mercadeo a la producción agropecuaria y a la economía solidaria y cooperativa; y la participación en el desarrollo de un plan nacional para la promoción de la comercialización de la Agricultura Campesina Familiar y Comunitaria (ACFC).
- Facilitar la inserción de proveedores colombianos en cadenas de valor, globales, regionales o locales.
- Fomentar los sistemas productivos sostenibles y los mercados locales (circuitos cortos de comercialización, mercados campesinos y comunitarios).
- Apoyar el fortalecimiento de la orientación a mercados e incorporación a cadenas de valor de los servicios de extensión agropecuaria y de los planes departamentales de extensión agropecuaria.
- Impulsar la agricultura por contrato en los procesos de acompañamiento en el desarrollo de encadenamientos comerciales.

B) Fundamentos normativos del proyecto.

Tabla 6 Marcos normativos relacionados

Marco Normativo	Orientación
Constitución Política 1991: Artículos 64 y 65	Establece: “Es deber del Estado promover el acceso progresivo a la propiedad de la tierra de los trabajadores agrarios, en forma individual o asociativa, y a los servicios de (...) comercialización de los productos, asistencia técnica y empresarial, con el fin de mejorar el ingreso y calidad de vida de los campesinos”. Y “La producción de alimentos gozará de la especial protección del Estado. Para tal efecto, se otorgará prioridad al desarrollo integral de las actividades agrícolas, pecuarias, pesqueras, forestales y agroindustriales, así como también a la construcción de obras de infraestructura física y adecuación de tierras (...)”.
Ley 101 de 1993 Desarrollo Agropecuario y Pesquero	Capítulo VII. Apoyo a la comercialización de productos de origen agropecuario y pesquero. Se establecen directrices, entre otros, sobre los objetivos de interés público derivados del proceso de comercialización en los mercados mayoristas y los mecanismos especiales de vigilancia sobre las Corporaciones o Centrales de Abastos.
Decreto 2364 del 2015, por el cual se crea la Agencia de Desarrollo Rural (ADR).	El Artículo 3 establece como objeto de la ADR. (...) Ejecutar la política de desarrollo agropecuario y rural con enfoque territorial formulada por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, a través de la estructuración, cofinanciación y ejecución de planes y proyectos integrales de desarrollo agropecuario y rural nacionales y de iniciativa territorial y asociativa, así como fortalecer la gestión del desarrollo agropecuario y rural y contribuir a mejorar las condiciones de vida de los pobladores rurales y la competitividad del país. Así mismo el Capítulo II Artículo 21° Entre las

Marco Normativo	Orientación
	funciones de la Dirección de Comercialización, se destaca: 1. Aplicar los instrumentos a través de los cuales se ofrecen los servicios de comercialización, así como el modelo de operación y ejecución, en cumplimiento de las políticas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. 2. Diseñar esquemas de comercialización acordes con las necesidades y diferencias de los territorios en los que se ejecuten proyectos integrales de desarrollo agropecuario y rural.
Acuerdo 010 de 2019 de la Agencia de Desarrollo Rural	Por el cual se adopta el Reglamento para los Proyectos de Desarrollo Agropecuario y Rural con Enfoque territorial y se dictan otras disposiciones
Acuerdo 004 de 2020 de la Agencia de Desarrollo Rural	Por el cual se modifica el Acuerdo 010 de 2019
Acto Legislativo 002 del 2017	Capítulo 1. Reforma Rural Integral. Entre las acciones para la Transformación estructural del campo plantea: 1.3.3.4 Mercadeo: Plan Nacional para la promoción de la comercialización de agricultura campesina familiar y comunitaria-ACFC, el desarrollo de circuitos cortos de comercialización, promoción de mercados en centros urbanos para productos de la ACFC y de una estrategia de compras públicas.
Ley 1876 del 2017. Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria SNIA	Artículo 3. Numeral 8 Orientación al mercado e incorporación a cadenas de valor. “Las acciones y estrategias adelantadas en el marco del SNIA deberán responder a las necesidades de los productores agropecuarios en función de su vinculación efectiva al mercado (...)”. Planes Departamentales de Extensión Agropecuaria, PDEA. Art. 29 Contenidos, Numeral 6 “Programas y proyectos regionales para la generación de capacidades, acceso a mercados y provisión de bienes, servicios e infraestructura sectorial, con los cuales deba articularse el servicio de extensión agropecuaria”.
Resolución 464 del 2017. Lineamientos Estratégicos de Política Pública para la ACFC.	El artículo 8 establece como ejes estructurales de los lineamientos estratégicos de la política de ACFC: Circuitos cortos de comercialización, mercadeo social, sistemas de información, entre otros.

Marco Normativo	Orientación
Ley 2046, del 6 de agosto de 2020. Y Decreto reglamentario 248 de 2021.	La presente ley, establece mecanismos para promover la participación de pequeños productores locales agropecuarios y de la agricultura campesina, familiar y comunitaria en los mercados de compras públicas de alimentos. Es así como establece que todos los programas, instituciones y entidades públicas y privadas que compren alimentos con recursos públicos de forma directa o indirecta, deben comprar mínimo el 30 por ciento a los pequeños productores locales y de la ACFC, o de sus organizaciones legalmente constituidas dentro de una zona geográfica local. El Decreto reglamentario, establece que la Agencia de Desarrollo Rural - ADR desempeñaría la secretaria técnica de la Mesa Nacional de Compras Públicas Locales de Alimentos. La Agencia es la encargada de socializar, transferir e implementar la ley de compras públicas. El Decreto, adiciona la Parte 20 al Libro 2 del Decreto 1071 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo Agropecuario, Pesquero y de Desarrollo Rural, relacionado con las compras públicas de alimentos.
Resolución 2674 de 2013: "Por la cual el Ministerio de Salud y Protección Social, reglamenta el artículo 126 del Decreto Ley 019 de 2012 y se dictan otras disposiciones"	La Resolución tiene por objeto establecer los requisitos sanitarios que deben cumplir las personas naturales y/o jurídicas que ejercen actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos y materias primas de alimentos y los requisitos para la notificación, permiso o registro sanitario de los alimentos, según el riesgo en salud pública, con el fin de proteger la vida y la salud de las personas.
Resolución 006 de 15 de enero de 2020. Por el cual se adopta el Plan Nacional para la Promoción de la Comercialización de la Producción de la Economía Campesina, Familiar y Comunitaria, formulado en cumplimiento de lo establecido en el punto 1.3.3.4 del Acuerdo Final.	El Artículo 3. Ejecución. En lo relacionado con Agricultura Campesina, Familiar y Comunitaria el Plan Nacional para la Promoción de la Comercialización de la producción de la ECFC será ejecutado por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y la Agencia de Desarrollo Rural (ADR), con cargo a los recursos de inversión de cada entidad y con ajuste a las proyecciones del marco de gasto de mediano plazo.
Decreto reglamentario del 902 de 2017 Decreto 1330 de 2020 "Por el cual se adiciona el Título 22 a la Parte 14 del Libro 2 del Decreto 1071 de 2015,	ARTÍCULO 2.14.22.1.5. El valor del Subsidio Integral de Acceso a Tierras. El Subsidio Integral de Acceso a Tierras lo componen los siguientes criterios: 4. Un monto máximo de treinta (30) salarios mínimos legales mensuales vigentes por unidad familiar para la implementación

Marco Normativo	Orientación
Decreto Único Reglamentario del Sector Agropecuario, Pesquero y de Desarrollo Rural, relacionado con el Subsidio Integral de Acceso a Tierras"	del proyecto productivo, que será determinado por la Agencia de Desarrollo Rural, de acuerdo con el tipo de proyectos productivos, y sobre el cual no procederá cofinanciación por parte de esta Agencia. PARÁGRAFO 1. En cada Unidad Agrícola Familiar que se asigne con el Subsidio Integral de Acceso a Tierras se implementará un proyecto productivo, y para ello, la Agencia de Desarrollo Rural evaluará los salarios mínimos legales mensuales vigentes que serán otorgados a los beneficiarios del subsidio, teniendo en cuenta, como mínimo, los siguientes criterios: existencia de un sistema productivo, tipo y estado de sistema productivo, necesidad de establecimiento, reconversión productiva, maquinaria y equipo, sistemas de riego, infraestructura productiva, transformación y conservación de los productos para generar valor agregado y comercialización.
Documento CONPES 3932 de junio de 2018: Establece los lineamientos para vincular los compromisos definidos en el PMI con los instrumentos de planeación, programación y seguimiento de políticas públicas y de sus recursos, con el fin de promover la sostenibilidad de las medidas para la construcción de paz realizadas entre 2017 y 2031	Las instituciones y autoridades del Estado tienen la obligación de cumplir de buena fe con lo establecido en el Acuerdo Final. En consecuencia, las actuaciones de todos los órganos y autoridades del Estado, los desarrollos normativos del Acuerdo Final y su interpretación y aplicación deberán guardar coherencia e integralidad con lo acordado, preservando los contenidos, los compromisos, el espíritu y los principios del Acuerdo Final (Acto Legislativo 02 de 2017). En este escenario, y en cumplimiento de lo establecido en el numeral 6.1.1 del Acuerdo Final, se elaboró un documento denominado Plan Marco de Implementación (PMI). Este retoma los contenidos explícitos del Acuerdo Final y los organiza en el esquema de cadena de valor de las políticas públicas, logrando una desagregación de los mismos a nivel de punto del Acuerdo Final, pilares o subpuntos, estrategias, líneas de acción, metas trazadoras, productos, indicadores, cronogramas y responsables.

Fuente: Dirección de Comercialización - ADR

• Política nacional y/o sectorial que respalda el proyecto de inversión.

Dentro de las líneas de Política Sectorial con las cuales se viene orientando y construyendo las bases para el nuevo Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026, se considera que el proyecto de inversión se identifica principalmente con el eje estratégico definidos como Colombia potencia agroalimentaria; en el programa de reconversión hacia una economía verde, contribuyendo con la consolidación de un sistema territorial de producción sostenible.

El proyecto de inversión propuesto se articula de manera adecuada con los objetivos relacionados con la promoción de la competitividad agropecuaria especialmente dirigido a la participación de los productores en conglomerados productivos y agroindustriales a través del fortalecimiento de competencias comerciales, como la búsqueda de mecanismos de articulación

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 22 de 108

o de relacionamiento más formales con los agentes de mercado que demandan sus productos y servicios por medio de encadenamientos comerciales; vinculación activa con mercados de proximidad y desarrollo de circuitos cortos de comercialización, incluyendo la participación en compras públicas.

En la misma línea de política, el proyecto de inversión estaría en capacidad de aportar al cumplimiento de los propósitos relacionados con la dotación de servicios de apoyo a la comercialización, dirigido especialmente al desarrollo de competencias empresariales a través de asesorías especializadas con enfoque comercial; al uso y apropiación de medios digitales de información funcional a los procesos de comercialización y de participación en mercados de la oferta agropecuaria; al acompañamiento de las organizaciones de productores en procesos de certificación para el acceso a mercados externos, en el marco de los apoyos a la comercialización.

Por otra parte, el CONPES 3866 del 2016 establece la Política Nacional de Desarrollo Productivo, PDP, entendida como un conjunto de instrumentos sectoriales y transversales para resolver fallas de mercado, de gobierno y de articulación que inhiben el crecimiento de la productividad o que dificultan los procesos de sofisticación del aparato productivo colombiano. En ese sentido, el CONPES identifica como factores determinantes de la productividad, entre otros; los encadenamientos productivos, la calidad y el comercio exterior, y a su vez, señala que en el país existe un débil entorno para promover la inserción de los bienes y servicios nacionales en los mercados domésticos debido al bajo nivel de encadenamiento productivo, bajo nivel de cumplimiento de los estándares de calidad. De esa manera, en el plan de acción de la PDP se establece que el MADR y MinCIT promuevan la participación en eventos de emparejamiento (ruedas de negocios, citas empresariales o talleres) para facilitar la inserción de proveedores colombianos en cadenas globales, regionales y locales de valor.

De otro lado, el Plan Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación del Sector Agropecuario Colombiano (PECTIA 2017 – 2027), define entre sus estrategias; la necesidad de diseñar e integrar soluciones tecnológicas para la gestión de mercados agrícolas, cadenas productivas, a través de estrategias de e-marketing, e-commerce, e-business, trazabilidad de productos y cadenas de suministro inteligentes, que integren operadores logísticos regulados y acompañamiento gubernamental. Además, plantea la necesidad de construir una línea de base de la oferta y demanda de información estratégica del sector agropecuario.

Ahora bien, Colombia como país que ha suscrito compromisos en la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ODS, plantea la necesidad y el objetivo de poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad. En ese sentido, el ejercicio comercial al interior de las organizaciones de productores, los esquemas de producción, comercialización y proveeduría eficiente se constituyen en elementos trascendentales para la generación de ingresos entre las poblaciones rurales más vulnerables de Colombia, y por esta vía, en la contribución a la superación de la pobreza del sector rural.

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 23 de 108

En coherencia con estos lineamientos, la Ley de compras públicas, establece que todos los programas, instituciones y entidades públicas y privadas que compren alimentos con recursos públicos de forma directa o indirecta, a los pequeños productores locales y de la ACFC, dentro de una zona geográfica local; no solo generará beneficios económicos a millones de pequeños productores locales y de la ACFC, sino que también generará grandes oportunidades de desarrollo y fortalecimiento al desarrollo territorial.

Estos aspectos, asociados a la cadena de valor de las compras públicas, aportarán a la implementación de la garantía progresiva del derecho a la alimentación y al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) mejorando la situación nutricional de los habitantes en los territorios y las condiciones de acceso, oportunidad, y calidad al consumir alimentos frescos, nutritivos y adaptados culturalmente a los hábitos alimentarios y producción de cada región (Comunicado FAO).

El proyecto contribuye en estas dinámicas a través de ruedas de negocio donde se reúnen compradores y productores de una región, con el fin de fortalecer la economía de los productores locales a través de la compra pública de alimentos para los programas sociales del estado con entidades como el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar -ICBF, Secretaría Educación Departamental - Programa de Alimentación Escolar-PAE, Agencia Logística de las Fuerzas Militares, ICBF y Casino de Ecopetrol, entre otras.

2. Identificación de la problemática.

Es importante tener en cuenta que a pesar de las diversas intervenciones que se han realizado desde el Estado para el apoyo de iniciativas productivas de la pequeña producción agropecuaria, el problema central descrito persiste, por un lado, a la limitada sostenibilidad de las intervenciones realizadas, por otro y de especial relevancia para el proyecto propuesto, el hecho de que estas iniciativas se limitan con frecuencia a la etapa del establecimiento productivo, sin abarcar en un tiempo razonable el acompañamiento requerido para la consolidación de competencias comerciales funcionales a los emprendimientos.

Los productores y organizaciones que actualmente estarían expuestos a esta problemática, corresponde a una población estimada de 4.2 millones de personas que integran las familias rurales del país, que constituirían el universo de la Unidades de Producción Agropecuarias (UPA). Este valor incluye la Agricultura Campesina Familiar y Comunitaria que corresponde a 3.0 millones de personas que desarrollan actividades de producción, transformación y comercialización de bienes y servicios agropecuarios, apoyados predominantemente en el trabajo familiar, asociativo o comunitario y que en su esencia son familias de pequeños productores que demandan atención para la inclusión productiva, entendiéndose ésta de manera extendida a las necesidades de la comercialización y el acceso a mercados (Fuente: Análisis MADR – Censo Agropecuario 2014).

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 24 de 108

2.1 Causas (directas e indirectas)

Causas Directas:

En la línea de causalidad para la determinación del problema central objeto de atención del proyecto de inversión propuesto, se identificaron múltiples factores o acciones como posibles causas, que luego de ejercicios participativos de valoración de la relevancia y dependencia entre estos, concluyó con el planteamiento de las tres causas directas siguientes como sus principales determinantes:

➤ **Limitadas competencias comerciales de organizaciones con pequeños productores:**

Las organizaciones de productores agropecuarios, en especial las que incluyen pequeños productores, les hace falta adquirir la capacidad y la disposición necesarias para desempeñarse adecuadamente a la hora de enfrentar los mercados, así como la ausencia de capacidad para competir y sostenerse en ellos cumpliendo con su objetivo principal, que es, incrementar los ingresos de los productores que representan y por consiguiente mejorar la calidad de vida de sus familias. Con frecuencia esto ocurre, incluso con una adecuada preparación en lo productivo, debido al desconocimiento o baja apropiación para el cumplimiento de los requisitos de los mercados; a deficiencias en la logística comercial a cargo y consecuentemente, a la dificultad para adaptarse a la dinámica de estos.

➤ **Baja articulación de los actores con incidencia en la comercialización en los territorios:**

La comercialización de productos originados por la pequeña producción agropecuaria, se caracteriza en general por la existencia de débiles lazos en los relacionamientos comerciales entre las organizaciones de productores y los agentes comerciales que demandan sus productos, así como conectores institucionales o con los demás actores que prestan sus servicios y apoyos a la cadena, respondiendo cada uno a estrategias de competencia o de desarrollo disímiles, que distan de intereses compartidos requeridos para el desarrollo de una cadena productiva de valor incluyente y sostenible. En esta situación, se destaca la deficiente articulación de modelos de apoyos específicos para participantes en la cadena que dentro de sus políticas han implementado diversos actores del orden gremial, gubernamental (nacional y territorial) o de cooperación, en especial los dirigidos directamente al beneficio de las comunidades rurales.

➤ **Desaprovechamiento de información comercial y de mercados:**

El sector agropecuario ha venido avanzando en la generación de sistemas de información y en redes de información que las integran, útiles para la planificación de las actividades agropecuarias. No obstante, la información comercial y de mercados producida y que día a día

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 25 de 108

se robustece en cuanto a su disponibilidad en sistemas de información nacionales e internacionales, o bien no está aún al alcance o le falta acondicionamiento para su uso por parte, tanto de diseñadores e implementadores de programas, planes y proyectos de desarrollo rural o agropecuario, como de las comunidades de pequeños productores agropecuarios en el desarrollo de sus actividades productivas. El acondicionamiento se refiere a que, aun cuando la información básica esté disponible, los usuarios desconocen el cómo adaptarla para sus usos específicos o bien no cuentan con las herramientas para hacerlo, lo que impide un aprovechamiento eficaz de la misma tanto en las actividades comerciales y de negocios como en la proyección de escenarios comerciales y de mercados en los planes de negocios emprendidos.

Causas Indirectas:

Dentro del ejercicio de causalidad en que se apoyó la construcción del árbol de problemas, se encontraron numerosos factores como posibles causas indirectas, que luego de la valoración y determinación de su relevancia y relación de dependencia, obtuvo como causas indirectas de relevancia las que se enumeran a continuación, agrupadas según la causa directa del problema central con las cuales se relacionan.

Las causas indirectas de relevancia que se relacionan con la causa directa “Limitadas competencias comerciales de organizaciones con pequeños productores”, son las siguientes:

➤ **Limitada articulación con encadenamientos productivos**

El país ha venido avanzado en el desarrollo y consolidación de las cadenas productivas agropecuarias, en aspectos tales como: la modernización de los procesos de comercialización, la definición más clara del rol entre los diferentes actores; la atención gradual de las reglas acordadas y la especialización de núcleos productivos funcionales a los mercados, procesos que por lo general dejan rezagado al pequeño productor agropecuario por carecer de las capacidades necesarias para seguir o responder a tales dinámicas. A pesar de los esfuerzos realizados por diversos actores para promover y apoyar las iniciativas productivas de la pequeña producción agropecuaria, esos esfuerzos son limitados al enfocarse principalmente en la dimensión productiva, con un débil abordaje en el desarrollo de competencias para la comercialización que sistemáticamente permitan su inserción en encadenamientos productivos potenciales o en desarrollo a través de un trabajo articulado con actores públicos y privados de los territorios

➤ **Baja adaptabilidad a dinámicas de los mercados**

Las iniciativas productivas que emprenden los pequeños productores, no consultan adecuadamente las características y condiciones de los mercados que demandan sus productos, aun cuando lo hicieran, las grandes limitaciones de recursos y de orientación les impiden responder adecuadamente a las señales del mercado o los cambios en las mismas, manteniéndose en un círculo vicioso de una producción que se desarrolla de manera atomizada

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 26 de 108

por fuera de los circuitos económicos del mercado formal, limitándose a la subsistencia, alejada de las exigencias de los mercados en procesos de modernización.

➤ **Debilidad en la identificación de necesidades de desarrollo de competencias comerciales**

Los diagnósticos y análisis requeridos para caracterizar a las comunidades rurales y sus sistemas de producción, en cuanto su preparación, alistamiento y funcionalidad para integrarse a los mercados y desarrollar los procesos de comercialización, en general carecen del debido rigor técnico, incluso en los proyectos promovidos por el Estado. Esto impide que las inversiones realizadas y el acompañamiento que se les presta provean al productor y sus organizaciones de las herramientas y capacidades que lo preparen y los hagan más competitivos en términos comerciales.

Las causas indirectas de relevancia que se relacionan con la causa directa “Baja articulación de los actores con incidencia en la comercialización en los territorios”, son las siguientes:

➤ **Limitados mecanismos de coordinación entre los actores del territorio.**

Los actores del territorio encargados de financiar o acompañar los desarrollos productivos de la pequeña producción con frecuencia no implementan sus iniciativas de manera articulada y concertada, lo cual genera baja eficiencia en uso de recursos de inversión pública y privada, al desaprovechar sinergias derivadas del trabajo, bajo unos mismos estándares o modelos de intervención para un mismo territorio y un mismo propósito como lo es el apoyo sincronizado para el desarrollo competitivo de la pequeña producción agropecuaria.

➤ **Baja capacidad de relacionamiento con el sector empresarial**

Infelizmente la pequeña producción agropecuaria registra un débil contacto con el sector empresarial mejor organizado, el cual puede ofrecer oportunidades de negocio en condiciones más remunerativas. Sus relaciones se limitan en la actualidad a la relación con intermediarios del mercado, con quienes predominantemente se desarrollan acuerdos en condiciones de informalidad, en las que predominan posiciones dominantes, y con quienes se negocian y tranzan productos con escasos requerimientos técnicos, lo que afecta finalmente la posibilidad de mejorar los ingresos de los productores y perpetua la incapacidad del productor para responder a mercados de mayor valor.

Las causas indirectas de relevancia que se relacionan con la causa directa “Desaprovechamiento de Información comercial y de mercados”, son las siguientes:

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 27 de 108

➤ **Desconocimiento de las fuentes de información comercial**

Colombia viene superando barreras en infraestructura de conectividad, sin embargo, requiere mejorar aspectos de aprovechamiento de las TIC y reconocer la importancia de articular sus agentes, en especial los servicios de logística.

Por su parte, en el sector agropecuario a pesar que se ha avanzado en la generación de sistemas de información y en redes de información que las integran, útiles para la planificación de las actividades agropecuarias, existe aún barreras en infraestructura de conectividad, lo que unido a la escasa divulgación hacen que los pequeños productores y quienes los acompañan en los emprendimientos productivos, se mantengan desactualizados sobre las nuevas alternativas y fuentes de información útil como apoyo a la gestión comercial de sus actividades productivas y de planeación de negocios.

➤ **Debilidad en el análisis de información comercial**

Si bien existen insumos básicos de información comercial y de mercados disponibles desde múltiples fuentes del nivel nacional e internacional, con un acceso relativamente fácil, es importante reconocer la necesidad de quienes prestan acompañamiento técnico a los productores en la formulación, implementación y desarrollo de iniciativas productivas, de profundizar en el conocimiento de metodologías de análisis de información comercial que faciliten un mejor planteamiento de escenarios de mercado que guíen las decisiones productivas. De acuerdo con las conclusiones de la Misión para la Transformación del Campo, en el documento técnico de comercialización denominado “*Propuesta para desarrollar un modelo eficiente de comercialización y distribución de productos*”⁴ se concluye, que hay componentes de información que se abandonaron y que fueron en su tiempo muy exitosos como es el caso del Sistema de Inteligencia de Mercados del MADR. Esta clase de sistemas además de realizar la divulgación sistemática de información existente en materia comercial y de mercado, están en la capacidad de proveer metodologías y herramientas para el análisis de la información, permitiendo que un número creciente de usuarios se apropie de competencias para transformarla y adoptarla a sus propios usos.

➤ **Insuficiente documentación de experiencias y prácticas comerciales.**

Los procesos de acompañamiento en la formulación, implementación y desarrollo de las iniciativas productivas de los pequeños productores suelen concentrarse en la ejecución de las actividades, descuidando la recolección de experiencias, sistematización y diseminación de aprendizajes, asunto de especial relevancia si se considera la necesidad de dotar a los modelos de intervención pública de atributos como adaptabilidad y escalabilidad en respuesta a los cambios en factores del entorno económico, social y de mercado en que estos se desenvuelven.

⁴Centro Regional de Estudios Regionales Cafeteros y Empresariales (CRECE), Bogotá D.C., diciembre de 2014.

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 28 de 108

2.2 Efectos (directos e indirectos)

Efectos Directos:

Del resultado del ejercicio de causalidad aplicado a los problemas enunciados en el proceso participativo inicial de identificación del problema central, así como sus causas y consecuencias, como efectos directos de relevancia derivados del problema central, se obtuvieron los siguientes:

➤ **Baja inserción a mercados de pequeños productores rurales**

La baja capacidad de respuesta de los productores agropecuarios a necesidades de desarrollo comercial, ocasionan que los pequeños productores no puedan sostenerse y se desliguen cada vez más de las oportunidades crecientes de unos mercados en desarrollo y de mayores exigencias. Por ejemplo, una cadena líder nacional minorista que comercializa productos agrícolas perecederos al detal para consumo en fresco que se abastece cerca de un 80% directamente de productores, pero se estima que solo el 3% corresponde a organizaciones de pequeños, siendo esta participación marginal, considerando que existen oportunidades en un segmento del mercado de mayor valor en crecimiento, desarrollo y con la oportunidad para establecer relaciones comerciales duraderas.

➤ **Limitada sostenibilidad de negocios agropecuarios.**

Las iniciativas que se apoyan por el sector público tienen una tasa de supervivencia que con frecuencia se limita al periodo de intervención. Una vez la inversión y el acompañamiento concluyen, se tienden a diluir los esfuerzos, impidiendo a los productores alcanzar a desarrollar las capacidades y competencias mínimas para la autogestión de sus planes de negocios. En el caso de los pequeños productores que no reciben ningún acompañamiento y recursos, rara vez adelantan planes de negocios por su propia cuenta o se ven obligados a seguir la racionalidad típica, histórica, que se caracteriza por el desarrollo de iniciativas productivas de supervivencia expuestas al vaivén del mercado, invariablemente con bajas remuneraciones.

➤ **Incumplimiento de requerimientos del mercado.**

La baja capacidad de respuesta de los productores agropecuarios a necesidades de desarrollo comercial ocasiona que cuando los agentes comerciales presentan sus necesidades de proveeduría o cambian sus normas técnicas, requisitos de presentación del producto y formas de provisión entre otros, los productores no pueden cumplir con dichos requerimientos de mercado en forma oportuna, con alto riesgo de pérdida de oportunidad para la consolidación de negocios y la participación en los mercados.

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 29 de 108

Efectos Indirectos:

Del resultado del ejercicio de causalidad aplicado a los problemas enunciados en el proceso participativo inicial de identificación del problema central, así como sus causas y consecuencias, como efectos indirectos de relevancia derivados del problema central, se obtuvieron los siguientes:

➤ **Estancamiento competitivo de la pequeña producción agropecuaria.**

La baja inserción a mercados de pequeños productores rurales contribuye con el estancamiento competitivo de la pequeña producción agropecuaria, debido a que así las cosas los productores se marginan de la oportunidad de competir y, en ese proceso, consolidar factores de competitividad específicos como la generación de una oferta más atractiva, el conocer cómo adaptar la estructura productiva y de logística para la comercialización, así como las necesidades para el desarrollo de competencias empresariales.

➤ **Baja generación de ingresos de los productores rurales**

La limitada sostenibilidad de negocios agropecuarios dificulta que los productores consigan fuentes de ingresos crecientes y perdurables, que les permitan mejorar sus condiciones de vida y de bienestar para sus familias y comunidad.

➤ **Escasa confianza de los agentes del mercado en la pequeña producción agropecuaria**

El incumplimiento de requerimientos del mercado debilita la confianza de los agentes comerciales en sus proveedores con un costo de oportunidad alto cuando se han realizado inversiones dirigidas puntualmente a la atención de un compromiso comercial. En el desarrollo de algunos proyectos y programas, inclusive del estado, se ha observado con frecuencia que el interés real de los agentes comerciales por relacionarse con las organizaciones de la pequeña producción agropecuaria depende de si las capacidades organizacionales y empresariales que estos demuestran, les genera la suficiente confianza para responder a sus necesidades.



Diagrama 1. Árbol de Problemas

3. Identificación y análisis de participantes.

A continuación, se relacionan los principales actores de interés que pueden influenciar positiva o negativamente el proyecto, así como su rol y la contribución o gestión que pueden desarrollar frente a este.

Tabla 7 Actores de interés

Participante	Contribución o Gestión
Actor: Otro Entidad: Organización de productores agropecuarios Posición: Cooperante Intereses o Expectativas: Fortalecer las capacidades de la organización para representar a los productores asociados en las actividades comerciales colectivas	Puede aportar recursos técnicos, financieros, incluida la valoración de bienes y servicios para los necesarios para la adecuada prestación de los servicios, así como capacidades administrativas y empresariales para la gestión e implementación de las estrategias y acciones definidas en el marco de las intervenciones realizadas por parte de la ADR. Representación de los productores en la gestión comercial necesaria para la colocación de sus productos y servicios en los mercados.
Actor: Otro Entidad: Operador / empresa o institución aliada Posición: Cooperante Intereses o Expectativas: Proveer servicios para la ejecución del proyecto, brindando apoyos logísticos y/o asesorías especializadas	Capacidad técnica, financiera, administrativa y logística para la prestación de servicios de apoyo a la comercialización.
Actor: Otro Entidad: Entes Territoriales (Gobernaciones y Alcaldías)	Participar en los espacios de transferencia metodológica y de oferta de servicios generados por la ADR.

Participante	Contribución o Gestión
Posición: Cooperante Intereses o Expectativas: recibir transferencia metodológica para el mejoramiento de su capacidad de atención comercial de organizaciones locales	Participar en el desarrollo de acciones territoriales para la prestación de servicios de apoyo a la comercialización a organizaciones locales. Replicar experiencias
Actor: Otro Entidad: Agentes del Sector Empresarial Posición: Cooperante Intereses o Expectativas: Satisfacer demanda de productos y servicios de origen agropecuario	Participación en espacios de acercamiento comercial y de gestión de encadenamientos comerciales directos con organizaciones de productores atendidas por la ADR. Acuerdos comerciales con organizaciones de productores
Actor: Nacional Entidad: Agencia de Desarrollo Rural-ADR Posición: Cooperante Intereses o Expectativas: Atención de la demanda de acompañamiento para el desarrollo de capacidades productivas y conexión con mercados	Desarrollo y prestación de servicios de apoyo comercial que contribuyan a la generación de ingresos de la pequeña producción agropecuaria. Acciones de articulación interinstitucional
Actor: Nacional Entidad: Ministerio De Agricultura Y Desarrollo Rural -Gestión General Posición: Cooperante Intereses o Expectativas: Aporte al cumplimiento de metas en el marco de líneas de política Sectorial	Marco Orientador y control de viabilidad técnica del proyecto
Actor: Nacional Entidad: Departamento Administrativo Nacional De Planeación - Gestión General Posición: Cooperante Intereses o Expectativas: Aporte a las metas de gobierno para la inclusión productiva y el desarrollo agropecuario y rural	Orientación y provisión de metodologías e instrumentos de formulación y actualización de proyectos de inversión, realizar el control posterior de viabilidad del proyecto de inversión. Seguimiento a la ejecución presupuestal y el cumplimiento de metas del proyecto
Actor: Nacional Entidad: Ministerio De Tecnologías De La Información Y Las Comunicaciones – Gestión General Posición: Cooperante Intereses o Expectativas: Aumentar cobertura y eficacia en el uso de medios tecnológicos en actividades económicas rurales.	Apoyar la gestión en aspectos logísticos de los procesos de transferencia de competencias en el uso y apropiación de medios tecnológicos de información a los productores agropecuarios
Actor: Otro Entidad: Productores Agropecuarios Posición: Beneficiario Intereses o Expectativas: A través del trabajo colaborativo como parte de una organización de productores con competencias comerciales,	Los productores organizados formalmente se vinculan a los servicios aportando sus activos productivos, mano de obra funcionales al negocio colectivo y los aportes acordados para la sostenibilidad comercial de la organización

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 32 de 108

Participante	Contribución o Gestión
lograr la colocación de sus productos en condiciones remunerativas y sostenibles	

Fuente: Dirección de Comercialización - ADR

Con las entidades del orden nacional se coordinará, en relación al proyecto, su pertinencia, viabilidad y, consecuentemente las orientaciones necesarias requeridas para el diseño, estructuración, financiación y actualizaciones y ajustes en el proceso de ejecución.

En lo que corresponde a las Organizaciones de Productores; Agentes Comerciales y los Operadores deberán participar en la coordinación y ejecución del proceso de formulación, estructuración e implementación de los servicios de apoyo a la comercialización, en el marco de la atención a las iniciativas productivas y emprendimientos de los productores organizados que demanden la atención de la Agencia de Desarrollo Rural.

La Agencia de Desarrollo Rural es el articulador principal para la implementación del Modelo de atención y prestación de los servicios de apoyo en los territorios. Así mismo en la medida que sea requerido, participa en las mesas de resolución de conflictos en el territorio, que amenace o afecte el desarrollo del proyecto.

4. Análisis de beneficiarios.

4.1. Localización.

El proyecto planteado es de orden Nacional, es decir, se desarrolla en las áreas rurales de los 32 departamentos del país; sin embargo, aunque la oportunidad de implementar acciones de comercialización aplica para la totalidad del territorio nacional, la inversión se dirigirá a la atención de requerimientos de las organizaciones de pequeños productores agropecuarios con posibilidades de generar dinámicas comerciales que aporten al crecimiento y desarrollo del sector agropecuario incluyendo los proyectos que hayan sido atendidos desde los servicios de la ADR, y que justifiquen este apoyo complementario.

En cada vigencia la ADR y la Dirección de Comercialización, realizará la revisión, priorización y viabilidad de las solicitudes allegadas con requerimientos para la atención y prestación de servicios de apoyo a la comercialización, en el marco de las asignaciones de recursos presupuestales y de las capacidades operativas de la Dirección y de las Unidades Técnicas Territoriales.

Así mismo, la operación del Modelo de Atención y Prestación de Servicios de Apoyo a la Comercialización, en sus prioridades, hará énfasis en procesos de transferencia de competencias que atienda necesidades de nivelación metodológica y de articulación con los actores del territorio, con el fin de que todos tengan la misma oportunidad de acceder a la inversión pública dirigida a la promoción de proyectos productivos, particularmente, el acceso por

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 33 de 108

parte de los pequeños productores y sus organizaciones al portafolio de servicios de apoyo a la comercialización.

Como base para la localización del proyecto se parte de la distribución de la población afectada que arroja el Censo Nacional Agropecuario de 2014, y que cumple los criterios para la clasificación como población dedicada a la Agricultura Campesina Familiar y Comunitaria – ACFC.

En Colombia, de acuerdo con proyecciones de población realizadas por el DANE para el año 2014, se tenía un estimado de 11.302.519 habitantes por fuera de las cabeceras urbanas (resto de población) que sería la base para la estimación de la población rural. De otro lado, en lo referente a la fracción de esta población que se ubica en unidades productivas agropecuarias (UPAS), contabiliza un total de 4.235.145 habitantes según registros del DANE correspondientes al Censo Nacional Agropecuario de 2014. De esta última población de acuerdo con la misma fuente, 3.008.910 corresponden a personas que cumplen con las características de la población campesina familiar y comunitaria (ACFC). Hay que tener en cuenta que el proyecto prestará sus servicios a través de las organizaciones que representan a los productores en sus actividades comerciales; por lo cual es necesario estimar la distribución de esta población a nivel organizativo. En este sentido el Censo Agropecuario arrojó datos como que aproximadamente solo el 13% de las personas de las UPA, en lo rural disperso, pertenecen a una organización agropecuaria o campesina, por lo que a partir de la población de ACFC se estimaron 391.158 personas asociadas en algún tipo de figura organizativa. En cuanto a número de asociados activos de las organizaciones, se toma como referencia un promedio de 50 productores asociados por organización con base a los análisis históricos de la ADR e INCODER, lo que arroja un estimado de 7.823 organizaciones que vincularían población ACFC, que finalmente constituye el marco de población objetivo base para el establecimiento de la meta del proyecto.

Tabla 8 Marco de referencia para la identificación y ubicación de la población afectada y la población objetivo

Departamento	Personas UPAS	Personas_ CFC	ACFC_ Personas Asociadas	Estimado Organizaciones_ ACFC	Participación Departamental
AMAZONAS	22.713	22.255	2.893	58	0,74%
ANTIOQUIA	438.694	300.165	39.021	780	9,98%
ARAUCA	30.166	19.901	2.587	52	0,66%
ATLÁNTICO	14.409	7.598	988	20	0,25%
BOLÍVAR	68.759	41.741	5.426	109	1,39%
BOYACÁ	298.491	225.596	29.327	587	7,50%
CALDAS	130.177	81.585	10.606	212	2,71%

Departamento	Personas UPAS	Personas_ CFC	ACFC_ Personas Asociadas	Estimado Organizaciones_ ACFC	Participación Departamental
CAQUETÁ	49.883	30.269	3.935	79	1,01%
CASANARE	47.628	30.860	4.012	80	1,03%
CAUCA	375.491	297.848	38.720	774	9,90%
CESAR	74.587	36.656	4.765	95	1,22%
CHOCÓ	144.522	142.126	18.476	370	4,72%
CÓRDOBA	203.353	145.220	18.879	378	4,83%
CUNDINAMARCA	327.877	222.265	28.894	578	7,39%
GUAINÍA	14.887	14.359	1.867	37	0,48%
GUAVIARE	15.774	10.823	1.407	28	0,36%
HUILA	210.267	145.600	18.928	379	4,84%
LA GUAJIRA	178.036	143.926	18.710	374	4,78%
MAGDALENA	67.095	36.227	4.710	94	1,20%
META	78.941	44.790	5.823	116	1,49%
NARIÑO	430.982	339.885	44.185	884	11,30%
NORTE DE SANTANDER	98.913	61.245	7.962	159	2,04%
PUTUMAYO	54.813	46.290	6.018	120	1,54%
QUINDÍO	30.146	13.323	1.732	35	0,44%
RISARALDA	69.774	43.356	5.636	113	1,44%
SAN ANDRÉS PROVIDENCIA Y SANTA CATALINA	1.116	760	99	2	0,03%
SANTANDER	234.051	142.276	18.496	370	4,73%
SUCRE	75.203	50.313	6.541	131	1,67%
TOLIMA	231.606	162.886	21.175	424	5,41%
VALLE DEL CAUCA	173.971	108.965	14.165	283	3,62%
VAUPÉS	16.664	16.546	2.151	43	0,55%
VICHADA	26.156	23.255	3.023	60	0,77%
Total, General	4.235.145	3.008.910	391.158	7.823	100,00%

Fuente: Dirección de Comercialización - ADR

El presente proyecto de inversión se dirige a productores agropecuarios con necesidades de apoyo para la inclusión productiva, partiendo de su concepción integral y extendida a la comercialización y la participación en mercados, aspectos en que se enfocan los servicios del proyecto. Cómo en su gran mayoría, esta población corresponde a pequeños productores

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 35 de 108

agropecuarios dispersos, el proyecto tendrá como beneficiarios aquellos que hacen parte de organización de productores formales que los aglutinan y los representan, a través de la cual se desarrollaran los servicios de transferencia de competencias comerciales para el beneficio de los productores vinculados a iniciativas que incluyen la comercialización colectiva a través de sus organizaciones.

Buscando las fuentes de información más apropiadas y cómo base para la ubicación de esta población beneficiaria, el proyecto toma como referente el concepto y los criterios de “Agricultura Campesina, Familiar y Comunitaria” ACFC, desarrollados por el Ministerio de Agricultura en la Resolución 464 de 2017. En la medida que esta población representa el 71% de la población rural total ubicada en las UPA, como se indica en la Tabla 8 : Marco de referencia para la identificación y ubicación de la población afectada y la población objetivo, y, considerando que la población en las UPA incluye todas las tipologías de productores agropecuarios, la proporción de la población ACFC respecto de los que corresponden solamente a pequeños productores agropecuarios, probablemente sea mucho mayor, aumentando la representatividad de la ACFC como población de referente para los fines del proyecto.

La resolución define la ACFC como el sistema de producción y organización gestionado y operado por mujeres, hombres, familias y comunidades campesinas, indígenas, negras, afrodescendientes, raizales, y palanqueras que conviven en los territorios rurales del país. En este sistema se desarrollan principalmente actividades de producción, transformación y comercialización de bienes y servicios agrícolas, pecuarios, pesqueros, acuícolas y silvícolas; que suelen complementarse con actividades no agropecuarias. Esta diversificación de actividades y medios de vida se realizan predominantemente a través de la gestión y el trabajo familiar, asociativo o comunitario, aunque también puede emplearse mano de obra contratada. El territorio y los actores que gestionan este sistema están estrechamente vinculados y co-evolucionan combinando funciones económicas, sociales, ecológicas políticas y culturales.

A partir de los datos del CNA-2014 y como resultado del trabajo realizado por la Unidad de Planificación Rural Agropecuaria, UPR, se estimó una población de más de tres millones de personas (3.008.910) (tabla 7), que en lo rural disperso podrían ser clasificadas como pertenecientes a la ACFC. A partir de esta referencia poblacional, el proyecto en 4 años persigue beneficiar a un estimado de cuarenta y cuatro mil trescientos (44.300) productores asociados, pertenecientes a ochocientos ochenta y seis (886) organizaciones con un promedio estimado de cincuenta (50) productores por organización; como resultado previsto al final del horizonte del proyecto.

Tabla 9 Beneficiarios del proyecto - distribución por departamentos

Departamento	Meta horizonte del proyecto (2022-2023)	Meta vigencia % (2022)	Focalización	Meta vigencia (2020)	Meta vigencia (2021)	Meta vigencia (2022)	Meta vigencia (2023)
AMAZONAS	900	2,50%	Zona	50	50	100	700
ANTIOQUIA	1.350	6,25%	Zona	200	200	250	700
ARAUCA	950	2,50%	Zona	100	50	100	700
ATLÁNTICO	1.000	2,50%	Zona	150	50	100	700
BOLÍVAR	1.150	3,75%	Zona	200	100	150	700
BOYACÁ	1.200	3,75%	Zona	200	150	150	700
CALDAS	1.150	5,00%	Zona	150	100	200	700
CAQUETÁ	1.050	2,50%	Zona	150	100	100	700
CASANARE	950	2,50%	Zona	100	50	100	700
CAUCA	1.100	2,50%	Zona	200	100	100	700
CESAR	1.000	2,50%	Zona	150	50	100	700
CHOCÓ	1.050	2,50%	Zona	150	100	100	700
CÓRDOBA	1.200	5,00%	Zona	200	100	200	700
CUNDINAMARCA	1.300	5,00%	Zona	250	50	200	800
GUAINÍA	950	2,50%	Zona	100	50	100	700
GUAVIARE	950	2,50%	Zona	100	50	100	700
HUILA	1.100	2,50%	Zona	200	100	100	700
LA GUAJIRA	1.000	3,75%	Zona	100	50	150	700
MAGDALENA	1.100	3,75%	Zona	150	100	150	700
META	1.100	2,50%	Zona	200	100	100	700
NARIÑO	1.100	2,50%	Zona	200	100	100	700
NORTE DE SANTANDER	1.100	2,50%	Zona	200	100	100	700
PUTUMAYO	1.050	2,50%	Zona	150	100	100	700
QUINDÍO	950	2,50%	Zona	100	50	100	700
RISARALDA	1.000	2,50%	Zona	150	50	100	700
SAN ANDRÉS PROVIDENCIA Y SANTA CATALINA	950	2,50%	Zona	100	50	100	700
SANTANDER	1.050	2,50%	Zona	150	100	100	700
SUCRE	1.050	2,50%	Zona	150	100	100	700
TOLIMA	1.400	5,00%	Zona	300	200	200	700
VALLE DEL CAUCA	1.150	3,75%	Zona	200	100	150	700
VAUPÉS	900	2,50%	Zona	50	50	100	700
VICHADA	1.050	2,50%	Zona	150	100	100	700
Total	34.300	100%		5.000	2.800	4.000	22.500

Fuente: Dirección de Comercialización - ADR

Para la selección de las organizaciones objeto de apoyo del proyecto, se partirá de las solicitudes de atención de necesidades de apoyo comercial que se reciban por parte de las Unidades Técnicas Territoriales y de la evaluación técnica del requerimiento que determina su curso en la ruta de atención del Modelo, definida en el Objetivo específico 1: Desarrollar competencias comerciales de organizaciones con pequeños productores. Las fuentes identificadas de la

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 37 de 108

demanda potencial incluye las siguientes: proyectos productivos asociativos apoyados por entidades como el extinto INCODER, alianzas productivas y otros apoyados por el MADR; Proyectos Integrales de Desarrollo Agropecuario y Rural cofinanciados por la ADR, de igual forma las organizaciones apoyadas con proyectos del orden territorial y en general, emprendimientos productivos asociativos en etapa de producción y poscosecha que justifiquen los apoyos comerciales en el marco del modelo de atención y prestación de servicios de apoyo a la comercialización. Lo anterior teniendo en cuenta que los tiempos del ciclo de dichos proyectos, no necesariamente se extienden a las etapas de desarrollo de los ejercicios comerciales, lo que frecuentemente determina demandas de apoyo complementario para la consolidación de los procesos comerciales.

5. Análisis de objetivos.

Los objetivos del proyecto buscan generar soluciones para contrarrestar la baja capacidad de respuesta de los productores agropecuarios a necesidades de desarrollo comercial, como problema central identificado.

5.1 Objetivo General e indicadores de seguimiento.

Objetivo General.

Mejorar la capacidad de respuesta de los productores agropecuarios a necesidades de desarrollo comercial.



Diagrama 2: Árbol de Objetivos

Indicadores para medir el objetivo general

Indicador objetivo	Descripción	Fuente de verificación
Organización de productores vinculados a canales de comercialización y/o encadenamientos comerciales, beneficiados	Medido a través de: Porcentaje Meta: 62 Tipo de fuente: Informe	Informe de seguimiento sobre las metas anuales, considerando que la meta de resultado en el horizonte constituye el promedio ponderado de las metas anuales: 2020 (55% / 100); 2021 (60% / 56); 2022 (65% / 80) y 2023 (70% / 450)

Relaciones entre las causas y objetivos

Tabla 10 Relaciones causa efecto

Causa relacionada	Objetivos específicos
Causa directa 1 Limitadas competencias comerciales de organizaciones con pequeños productores Causa indirecta 1.1 Limitada articulación con encadenamientos productivos Causa indirecta 1.2 Baja adaptabilidad a dinámicas de los Mercados Causa indirecta 1.3 Debilidad en la identificación de necesidades de desarrollo de competencias comerciales	Objetivo específico Directo 1 Desarrollar competencias comerciales de organizaciones con pequeños productores - Fortalecer la articulación con encadenamientos productivos - Mejorar adaptabilidad a dinámicas de los mercados - Fortalecer la identificación de necesidades de desarrollo de competencias comerciales
Causa directa 2 Baja articulación de los actores con incidencia en la comercialización en los territorios Causa indirecta 2.1 Limitados mecanismos de coordinación entre los actores del territorio Causa indirecta 2.2 Baja capacidad de relacionamiento con el sector empresarial	Objetivo específico directo 2 Promover articulación de los actores con incidencia en la comercialización en los territorios - Implementar mecanismos de coordinación entre los actores del territorio - Incrementar capacidad de relacionamiento con el sector empresarial
Causa directa 3 Desaprovechamiento de Información comercial y de mercados Causa indirecta 3.1 Desconocimiento de las fuentes de información comercial Causa indirecta 3.2	Objetivo específico directo 3 Aprovechar la Información comercial y de mercados Divulgar fuentes de información comercial

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 39 de 108

Causa relacionada	Objetivos específicos
Debilidad en el análisis de información Comercial Causa indirecta 3.3 Insuficiente documentación de experiencias y prácticas comerciales	- Fortalecer el análisis de información comercial - Documentar experiencias y prácticas comerciales

Fuente: Dirección de Comercialización - ADR

6. Articulación con la Planeación.

- **Plan Nacional de Desarrollo.**

Dentro de las líneas de Política Sectorial con las cuales se orientan las bases del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “*Pacto Por Colombia Pacto por la Equidad*”, el proyecto de inversión propuesto se articula de manera adecuada con los objetivos relacionados con la promoción de la competitividad agropecuaria especialmente dirigido a la participación de los productores en conglomerados productivos y agroindustriales a través del fortalecimiento de competencias comerciales, como la búsqueda de mecanismos de articulación o de relacionamiento más formales con los agentes de mercado que demandan sus productos y servicios por medio de encadenamientos comerciales; vinculación activa con mercados de proximidad y desarrollo de circuitos cortos de comercialización, incluyendo la participación en compras públicas. En la misma línea de política del PND, el proyecto de inversión estaría en capacidad de aportar al cumplimiento de los propósitos relacionados con la dotación de servicios de apoyo a la comercialización, dirigido especialmente al desarrollo de competencias empresariales a través de asesorías especializadas con enfoque comercial; al uso y apropiación de medios digitales de información funcional a los procesos de comercialización y de participación en mercados de la oferta agropecuaria; al acompañamiento de las organizaciones de productores en procesos de certificación para el acceso a mercados externos, en el marco de los apoyos a la comercialización.

Específicamente el PND establece pacto II “*pacto por el emprendimiento*”, formalización y la productividad, en su línea E. “*campo con progreso*”, objetivo 45 que el MADR (...) implementará instrumentos y servicios que mejoren las condiciones de comercialización interna y externa de los productores (incluyendo aquellos de la ACFC), por medio de (1) la certificación en estándares exigidos y reconocidos en los mercados externos; (2) la declaración e implementación de denominaciones de origen; (3) el fomento de modelos de negocios que articulen pequeños y medianos productores con la agroindustria, a través de modelos de agricultura por contrato; (4) la promoción de circuitos cortos de comercialización (mercados campesinos, canales digitales, compras públicas, oferta de alimentos, bienes y servicios de las organizaciones solidarias, etc.); (5) el fomento de alianzas productivas y la asociatividad; (...)

⁵Destinar, al menos, el 50 % de la inversión sectorial hacia la provisión de bienes y servicios públicos

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 40 de 108

Así mismo, el proyecto se puede aportar al cumplimiento del PND en su pacto III “*Pacto por la Equidad*” en su línea F. “*Trabajo decente, acceso a mercados e Ingresos dignos*”, objetivo 5 en lo relacionado con el fortalecimiento del componente comercial en el marco de los Proyectos Integrales que estructura, cofinancia y ejecuta la Agencia y el fortalecimiento de los esquemas asociativos en materia comercial de las organizaciones beneficiarias y la generación de servicios y acciones tendientes a promover el acceso de estas organizaciones al mercado de las compras públicas locales de productos de origen de pequeños productores agropecuarios de la ACFC.

En coherencia con estos lineamientos, el Ministerio de Agricultura Desarrollará Rural, ha diseñado la estrategia: “*Coseche, Venda a la Fija*” fundamentada en el esquema de articulación de los productores agropecuarios a los mercados, conocido como “*Agricultura por Contrato*”. “*Coseche, Venda a la Fija*” supera la visión de un proyecto puntual y se convierte en una estrategia de comercialización agropecuaria nacional, en la cual participan todos los programas y entidades sectoriales que fomentan emprendimientos productivos agropecuarios y rurales. El principal propósito de la estrategia es contribuir a reducir la incertidumbre y riesgos que caracterizan los procesos de comercialización agropecuaria, a través de la venta anticipada de la producción de pequeños y medianos productores rurales, a la industria y grandes superficies comerciales, generando de esta forma, una mayor equidad en la distribución de las utilidades producidas a lo largo de la cadena de comercialización agropecuaria.

El presente proyecto se convierte entonces en instrumento de la ADR, en cabeza de la Dirección de Comercialización, para aportar al cumplimiento de Política de Agricultura por Contrato y la estrategia “*Coseche y Venda a la fija*”, a través de la implementación del Modelo de Atención y Prestación de Servicios de Apoyo a la comercialización, especialmente con la ejecución de la metodología rueda de negocios, y la de alianzas comerciales agroindustriales y de exportación. Las dos metodologías concluyen implementación con acercamientos y formalización de una relación comercial de corto, mediano o largo plazo entre productores y compradores de los productos frescos y transformados de origen agropecuario.

El modelo además de generar instrumentos de asesoramiento comercial también pretende crear espacios de acercamiento y generación de condiciones, entre organizaciones de pequeños productores y agentes comerciales, como son las ruedas de negocio, los mercados campesinos, las ferias comerciales, las alianzas público privadas y las alianzas comerciales, agroindustriales y de exportación y es a través de estos espacios que se puede lograr procesos que resulten en la suscripción de acuerdos comerciales más directos y formales.

Así mismo, los servicios complementarios (codificación, diseños, registros sanitarios, análisis, auditorías de certificaciones) que se plantean como parte de los componentes del proyecto de inversión contribuirán a generar capacidad y cumplimiento de requisitos de acceso a mercado por parte de las organizaciones de pequeños productores, para que puedan suscribir acuerdos comerciales y por ende fortalecerse organizacionalmente.

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 41 de 108

De igual manera, los encadenamientos acompañados y apoyados por la Agencia, son un referente de análisis, y facilitaron el diseño de la metodología de “*Encuentros Comerciales Regionales a través de Ruedas de Negocios Agroalimentarias*”, la cual a su vez fue puesta en práctica durante el desarrollo de las ruedas realizadas durante 2019, y que cuenta con instrumentos de seguimiento y control necesarios que posibilitan registro oportuno de los resultados, así como la adecuada verificación del cumplimiento de los acuerdos comerciales suscritos, para lo cual se tiene en cuenta la información necesaria para la ficha técnica de indicadores del plan nacional de desarrollo PND 2018-2022: pacto por Colombia pacto por la equidad, que es el instrumento diseñado y establecido por el MADR para realizar el seguimiento y control, de la estrategia “Coseche y Venda a la Fija”, con la participación de sus entidades adscritas que comparten el indicador de resultados “agricultura por contrato”.

Entre 2018 y 2022, la Agencia adelantó en el marco de su plan de acción y la Estrategia Nacional de Compras Públicas Locales noventa y cuatro (94) ruedas de negocios (55 de compras públicas y 19 con sector privado) en treinta y un (31) Departamentos, las cuales arrojaron como principal resultado al cierre de las jornadas la suscripción de 1.910 acuerdos comerciales por valor de \$33.133, luego a partir de la verificación del cumplimiento de los acuerdos realizados en la fase de seguimiento de la estrategia, se vincularon 3.292 productores al indicador de Agricultura por Contrato a través de 89 acuerdos, significando ventas efectivas por el orden de los \$ 2.808 millones, por parte de organizaciones de pequeños productores o empresa locales.

Con relación a los resultados expuestos en el párrafo anterior, es importante aclarar que la metodología de ruedas de negocios es un espacio que busca ser un puente entre la oferta y la demanda, con la finalidad de lograr un acercamiento entre las organizaciones de productores agropecuarios y los potenciales compradores, obteniendo como resultado al cierre de la jornada preacuerdos que se hacen efectivos luego de cumplir con algunos requerimientos previos a la suscripción del acuerdo final, es así que, en el seguimiento que se realiza de manera posterior al evento, se han identificado las causas que no han permitido dar cumplimiento efectivo al acuerdo comercial pactado inicialmente, tales como: la falta de compromiso de algunos operadores, la capacidad de las organizaciones en términos de volumen, calidad y frecuencia para atender el requerimiento de algunos compradores, las exigencias en cuanto a presentación, rotulado o certificaciones que deben tener algunos productos y que las organizaciones no están preparadas para atender, entre otras.

Es así como, la dirección ha tomado acciones al respecto para corregir algunas de las causas anteriormente descritas, tales como intervenir las organizaciones con asesorías especializadas buscando el fortalecimiento y acompañamiento comercial de las organizaciones de pequeños y medianos productores a nivel nacional, para lograr que estén preparadas para el ingreso a nuevos y mejores mercados, logrando cumplir con los requisitos establecidos por los potenciales compradores-operadores.

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 42 de 108

Aunado a lo anterior, se destaca como resultado de las diferentes actividades que comprende la Implementación del Modelo de Atención y Prestación de Servicios de Apoyo a la Comercialización, el aporte al indicador de agricultura por contrato con 48.031 productores a través de sus diversas estrategias como son: asignación de Códigos de Barra (11.135), encadenamientos comerciales (17.889), intervención comercial con servicios especializados (9.471), ruedas de negocios (3.292), gestión con organizaciones de distritos de riego (5.438) y mercados campesinos (580), lo que representa un 48% del total reportado.

Es importante señalar que los PIDAR, se constituyen actualmente como la principal herramienta para reportar al indicador de agricultura por contrato. Durante el cuatrienio, se lograron reportar 288 encadenamientos comerciales surgidos de la implementación de Proyectos Integrales de Desarrollo Agropecuario y Rural, vinculando a 38.155 productores a la estrategia de “Coseche y Venda a la Fija”. Esto es el 38% de lo reportado durante el cuatrienio.

De igual manera, desde la vigencia 2021, el Servicio Público de Extensión Agropecuaria tuvo un aporte importante en la meta de Agricultura por Contrato, obteniendo un aporte de 15.092 productores vinculados a la estrategia, aportando el 14% del total reportado a la estrategia.

A continuación, se establece el indicador, meta para el cuatrienio y avance 2019-2022; de igual manera se registra la contribución por vigencia y el avance que aporta la Agencia de Desarrollo Rural a través de los productores vinculados a la estrategia de Coseche y Venda a la Fija beneficiados generados por medio de las acciones y actividades que hacen parte del Modelo de atención y prestación de servicios de apoyo a la comercialización, Proyectos Integrales de Desarrollo Rural y Agropecuario cofinanciados y el Servicio de Extensión Agropecuaria:

Tabla 11 Aporte al indicador del PND 2018-2022

Sector	Indicador PND	Meta Nacional del Cuatrienio	Meta ADR del Cuatrienio	Meta por Vigencia				
				2019	2020	2021	2022	Total
Agricultura y Desarrollo Rural	Productores con acuerdos comerciales suscritos - Agricultura por Contrato (T)	300.000*	100.000*	15.000	20.000	30.000	35.000	100.000
Reporte Avance ADR				5.104	24.564	28.584	43.026	101.278

Fuente: Dirección de Comercialización - ADR

* La meta del cuatrienio, es compartida con el MADR-ADR-FINAGRO-URT-AUNAP-ART

** Durante las vigencias 2019, 2020, 2021 y 2022 la ADR ha realizado 56 reportes con corte al 11 de noviembre de 2022. El consolidado acumulado enviado son 101.278 productores vinculados a la estrategia, beneficiando a 887 organizaciones con 806 acuerdos por un valor total a la fecha de \$ 45.798 millones, impactando cerca de 265 municipios en 32 departamentos.

*** Con relación a la meta para la vigencia 2023 será definida conforme con el nuevo PDN 2022-2026, que se encuentra en construcción

En el siguiente cuadro se identifica la relación y articulación de las metas referidas, con las registradas en la cadena de valor del proyecto “Implementación de un modelo de atención y prestación de servicios de apoyo a la comercialización, nivel nacional”:

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 43 de 108

Productores con acuerdos comerciales suscritos - Agricultura por Contrato: a través del objetivo específico “Desarrollar competencias comerciales de organizaciones con pequeños productores” y la actividad “articular las iniciativas con encadenamientos comerciales.”

Tabla 12 Relación indicadores Cadena de valor con indicador PND 2018-2022

Objetivos Específicos	Productos	Indicadores Producto		2019	2020	2021	2022	2023	Total
		Nombre	Unidad de Medida						
1. Desarrollar competencias comerciales de organizaciones con pequeños productores	1.1.servicios de apoyo a la comercialización	Organizaciones formales apoyadas	Número	0	100	56	80	450	686
	Indicadores PND 2018-2022								
		Nombre	Unidad de Medida	2019	2020	2021	2022	2023	Total
		productores con acuerdos comerciales	Número	0	2750	1680	2600	15750	22780
				0	(100*55%)*50	(56*60%)*50	(80*65%)*50	(450*70%)*50	

Fuente: Dirección de Comercialización - ADR

- **Plan estratégico sectorial.**

El proyecto de inversión se podría articular con el Plan Estratégico Sectorial - PES 2018-2022 “Campo con Progreso, Transformación Productiva, Competitividad y Desarrollo Rural”, en el marco del objetivo estratégico “*Fortalecer la articulación en los diferentes eslabones de las cadenas agropecuarias para mejorar la competitividad*” específicamente en lo relacionado con la estrategia definida en el mencionado plan como “Incentivos a estrategias de comercialización agropecuaria basadas en esquemas de agricultura por contrato “Coseche y venda a la fija”.

De igual forma se podrá articular en el marco del objetivo estratégico “*Mejorar el ingreso de la población rural*” en lo relacionado con la estrategia “*Fomentar y fortalecer las capacidades comerciales y asociativas de la población rural*”

Finalmente, a través de la ejecución de este proyecto de inversión se acordó con el MADR, establecer la meta durante el cuatrienio 2019-2022 indicador del Plan Estratégico Sectorial - PES, denominado “*Productores beneficiados a través de compras públicas locales*”, teniendo como línea base el resultado de 2018, tal y como se evidencia en la Tabla 11. Relación indicadores Cadena de valor con indicador PMI y PES 2018-2022.

- **Indicadores del Plan Marco de Implementación:**

Como se mencionó en el numeral 1 de antecedentes y justificación la Agencia de Desarrollo Rural en materia de comercialización tiene responsabilidad, que, en parte a tendera a través de este proyecto, frente los indicadores PMI:

- ✓ A.114 “municipios con circuitos cortos de comercialización fortalecidos”.
- ✓ A.114P “Municipios PDET con circuitos cortos de comercialización fortalecidos”.

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 44 de 108

- ✓ PNS 7.7 Organizaciones de productores con participación en el desarrollo de circuitos cortos apoyadas
- ✓ PMI A.92 “Estrategia nacional de comercialización con enfoque territorial formulada”.
- ✓ Y como entidad de apoyo del MADR en el cumplimiento del indicador A.93 “Estrategia nacional de compras públicas en implementación”.
- ✓ L3 – E1 Organizaciones ECFC beneficiadas con proyectos e iniciativas de comercialización
- ✓ L4-E1 “Organizaciones ECFC - beneficiadas a través de servicios complementarios de apoyo a la comercialización de productos”

En el siguiente cuadro se identifica la relación y articulación de las metas de los anteriores indicadores, con el producto Servicios de Apoyo a la Comercialización a través de la actividad “Articular las iniciativas con encadenamientos comerciales, en la cual se realizan circuitos cortos (mercados campesinos, compras públicas y ferias), como mecanismos de acceso a mercados.

Tabla 13 Relación indicadores Cadena de valor con indicador PES y PMI 2018-2023

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PRODUCTOS	INDICADORES PRODUCTO		META HORIZONTE						
		Nombre	Unidad de Medida	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Total
1. Desarrollar competencias comerciales de organizaciones con pequeños productores	1.1. Servicios de apoyo a la comercialización	Organizaciones de productores formales apoyadas	Número	0	0	100	56	80	450	686
		Indicador PND	Meta Nacional del Cuatrienio	Meta por Vigencia						
		Productores con acuerdos comerciales suscritos - Agricultura por Contrato (T)	300.000*	100.000*	15000	20000	30000	35000	Por definir	100000
		Reporte Avance ADR			5104	24564	28584	43026		101278
	1.1. Servicios de apoyo a la comercialización	INDICADORES PMI-PES 2018-2022		Meta ADR						
		Nombre	Unidad de Medida	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Total
		A.114 “municipios con circuitos cortos de comercialización fortalecidos”.	Número	22	30	39	39	39	39	208
		Reporte Avance ADR		22	32	71	77	60		262
		A.114p “Municipios PDET con circuitos cortos de comercialización fortalecidos”.	Número	5	5	5	5	5	5	30
		Reporte Avance ADR		5	6	14	20	11		56
		PNS 7.7 Organizaciones de productores con participación en el desarrollo de circuitos cortos de comercialización	Número	N/A	N/A	1949	1762	1500	1500	6711
		Reporte Avance ADR		N/A	N/A	1949	1762	1448		5159
		A.93 “Estrategia nacional de compras públicas en implementación”. (Productores Beneficiados)	Número	214	1920	294	454	605	Por definir	3273
		Reporte Avance ADR		214	1920	389	722	261		3292
		L4-E1 “Organizaciones ECFC - beneficiadas a través de servicios complementarios de apoyo a la comercialización de productos”	Número	N/A	N/A	80	80	80	80	320
		Reporte Avance ADR		N/A	N/A	45	178	55		278

Fuente: Dirección de Comercialización - ADR

Nota 1/Para el indicador del PES 2018-2022, Productores beneficiados a través de compras públicas locales, la vigencia 2018 se toma como línea base y por lo tanto, no se suma a la meta ni al cumplimiento del indicador.

2/ Para las vigencias 2018 y 2019 no se contaba con recursos asignados para el presente proyecto de inversión, sin embargo, se registraron avances con el apoyo de la gestión realizada por la ADR para el cumplimiento de estos. A partir de la vigencia 2020, el proyecto tuvo presupuesto para la ejecución de

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 45 de 108

las metas establecidas.

3/ Con relación a los indicadores por definir para la vigencia 2023 la meta está pendiente de asignar para este nuevo periodo de gobierno conforme con el nuevo PDN 2022-2026, que se encuentra en construcción.

Con relación al A 92 la ADR como entidad ejecutora de la política de Desarrollo Agropecuario y rural participó ampliamente en la formulación y tiene una importante participación en la implementación del Plan Nacional para la Promoción de la Comercialización de la Producción de la Economía Campesina Familiar y Comunitaria, documento que en sí mismo corresponde a este indicador.

- **Políticas transversales / Trazadores presupuestales con los que el proyecto asume compromisos.**

En cumplimiento del Acuerdo Final y el acto legislativo 002 de 2017, el Gobierno Nacional ha venido adelantando acciones y desarrollando instrumentos, de política y de planeación nacional y que permitan avanzar en la “*Construcción de paz*”.

En el sector Agricultura y Desarrollo Rural, los principales instrumentos que ha venido generando o liderando el MADR son la Resolución 464 de 2017 por la cual se adoptan los lineamientos estratégicos de política pública para la ACFC y la formulación de los Planes de Reforma Rural Integral RRI, los cuales definen la manera en que se deberá cumplir con los objetivos y metas definidos en el Plan Marco de Implementación PMI, relacionados, en temas como fortalecimiento de las capacidades de organizaciones rurales, la construcción de infraestructura comercial, el fortalecimiento de circuitos cortos a nivel municipal, el desarrollo de las compras públicas como canal alternativo de comercialización, el desarrollo de instrumentos de información de mercado, entre otros.

Para garantizar el efectivo cumplimiento del PMI, el DNP en coordinación con la Consejería Presidencial para la Estabilización y la Consolidación han definido lineamientos e instrumentos de planeación y seguimiento, que las entidades responsables del cumplimiento de indicadores deben implementar en sus procesos de planeación, ejecución, seguimiento y evaluación de sus proyectos de inversión y de esta manera poder determinar el avance en la “construcción de paz”, especialmente en zonas PDET.

En el caso de la ADR en materia de comercialización agropecuaria, le han sido asignadas responsabilidades en la implementación de lineamientos de la resolución 464 de 2017 como la promoción de circuitos cortos de comercialización (Mercados Campesinos, Agroferias, Ruedas de Negocio Privadas y de Compras Públicas), así como en cuanto al PMI, indicadores como el A.114 “municipios con circuitos cortos de comercialización fortalecidos”, A.114p “*Municipios PDET con circuitos cortos de comercialización fortalecidos*”, y de igual manera, siendo entidad de apoyo del MADR en el cumplimiento del indicador A.93 “*Estrategia nacional de compras públicas en implementación*”.

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 46 de 108

De igual forma la ADR como entidad ejecutora de la política de Desarrollo Agropecuario y Rural ha participado ampliamente en la formulación, y tendrá una importante participación en la implementación, del Plan Nacional Para la Promoción de la Comercialización de la Producción de la Economía Campesina Familiar y Comunitaria 2019-2031, documento que corresponde al indicador PMI A.92 “*Estrategia nacional de comercialización con enfoque territorial formulada*”. Será entonces a través del presente proyecto de inversión, que la ADR podrá contar con recursos del presupuesto general de la nación – PGN para cumplir los compromisos que le han sido establecidos en materia de construcción de paz.

7. Alternativas de solución.

Implementación de un Modelo de Atención y Prestación de Servicios de Apoyo a la Comercialización, Nivel Nacional.

- **Evaluaciones a realizar**

Rentabilidad: SI

Costo - Eficiencia y Costo mínimo: SI

Evaluación multicriterio: NO

Alternativa 1. Implementar un modelo de atención y prestación de servicios de apoyo a la comercialización a nivel nacional

a. Análisis técnico de la alternativa

Los servicios de acompañamiento y asesoría técnica para el desarrollo de competencias comerciales dirigido a pequeños productores rurales organizados, requieren de un portafolio diversificado de servicios para la comercialización que integra asesoría especializada para fortalecer el ejercicio comercial (Certificaciones y otros requisitos técnicos de producto), mecanismos de acceso a mercados para circuitos cortos (Mercados campesinos, compras públicas y ferias), encadenamientos comerciales (Alianzas público privadas, alianzas comerciales) y otras herramientas para el fortalecimiento de relaciones comerciales de las organizaciones de productores. Estos servicios se complementan con la formación en el acceso, uso, apropiación y la provisión de información comercial y de mercados funcional a las necesidades del modelo de atención y prestación de servicios de apoyo a la comercialización, que facilite el enfoque en mercados y en competitividad de las iniciativas emprendidas, apoyadas por la ADR.

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 47 de 108

b. Localización de la alternativa

Tabla 14 Localización de la alternativa

Ubicación general	Ubicación específica
Región: Occidente Departamento: Valle del Cauca Municipio: Centro poblado: Rural Resguardo: Latitud: Longitud:	Por definir
Región: Occidente Departamento: Risaralda Municipio: Centro poblado: Rural Resguardo: Latitud: Longitud:	Por definir
Región: Occidente Departamento: Quindío Municipio: Centro poblado: Rural Resguardo: Latitud: Longitud:	Por definir
Región: Occidente Departamento: Nariño Municipio: Centro poblado: Rural Resguardo: Latitud: Longitud:	Por definir
Región: Occidente Departamento: Chocó Municipio: Centro poblado: Rural Resguardo: Latitud: Longitud:	Por definir
Región: Occidente Departamento: Cauca Municipio: Centro poblado: Rural Resguardo: Latitud: Longitud:	Por definir
Región: Occidente Departamento: Antioquia Municipio: Centro poblado: Rural Resguardo: Latitud: Longitud:	Por definir
Región: Centro Oriente Departamento: Tolima Municipio: Centro poblado: Rural	Por definir

Ubicación general	Ubicación específica
Resguardo: Latitud: Longitud:	
Región: Centro Oriente Departamento: Santander Municipio: Centro poblado: Rural Resguardo: Latitud: Longitud:	Por definir
Región: Centro Oriente Departamento: Norte de Santander Municipio: Centro poblado: Rural Resguardo: Latitud: Longitud:	Por definir
Región: Centro Oriente Departamento: Huila Municipio: Centro poblado: Rural Resguardo: Latitud: Longitud:	Por definir
Región: Centro Oriente Departamento: Cundinamarca Municipio: Centro poblado: Rural Resguardo: Latitud: Longitud:	Por definir
Región: Centro Oriente Departamento: Boyacá Municipio: Centro poblado: Rural Resguardo: Latitud: Longitud:	Por definir
Región: Caribe Departamento: Sucre Municipio: Centro poblado: Rural Resguardo: Latitud: Longitud:	Por definir
Región: Caribe Departamento: San Andrés y Providencia Municipio: Centro poblado: Rural Resguardo: Latitud: Longitud:	Por definir

Fuente: Dirección de Comercialización - ADR

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 49 de 108

7.1. Análisis técnico.

El proyecto “*Implementación del Modelo de Atención y de Prestación de Servicios de Apoyo a la Comercialización*”, se propone como una alternativa que apunta directamente a la atención de esas necesidades, a través de un portafolio de servicios complementarios a la ruta atención que en la actualidad dispone la ADR a través de los Proyectos Integrales de Desarrollo Agropecuario y Rural- PIDAR, con competencias distintivas que arrojan beneficios en el corto plazo, destacándose los siguientes:

- **Aprovechamiento inmediato de oportunidades de negocios:** Con frecuencia, los agentes del sector empresarial requieren de respuestas muy rápidas de parte de los productores, inclinándose por procesos organizativos y socio empresariales más fortalecidos. Infortunadamente es usual que incluso a estos últimos, les falte un aspecto puntual comercial para cumplir con esas expectativas; entre los cuales se pueden señalar: trámites para cumplimiento de normas técnicas; certificaciones de calidad; código de barras; registro de marca; diseño de empaque y etiquetas; análisis y pruebas técnicas; denominación de origen, entre otros servicios de habilitación comercial para participar en mercados formales de mayor valor.
- **Rápida respuesta frente a contingencias surgidas en el proceso de consolidación comercial de las organizaciones de productores:** En el proceso de consolidación de su participación en mercados, las organizaciones de productores ven amenazados estos procesos por factores puntuales fuera de su control como orden público o conflictos subyacentes que afectan el proceso organizativo, clima, cambios en la reglamentación en la dimensión ambiental, productiva y de mercado, entre otras. La necesidad de apoyo con miras a la reactivación productiva y económica con frecuencia requieren de apoyo puntual en lo comercial para que adicional a los mencionados en el punto anterior, se pueden referir también los servicios de acompañamiento en gestión comercial o actividades de promoción para la reconexión con los mercados.
- **Ruta ágil de atención frente a exigencias cambiantes del mercado:** Aun cuando a los pequeños productores agropecuarios se les transfieran capacidades para la gestión de riesgos comerciales de mercado o de cambios en la dinámica de los mismos, es frecuente que, por su condición y realidades, no puedan afrontar tales eventualidades, quedando en situación de desventaja frente a sus competidores. Además del conjunto de servicios mencionados se agregarían aquí la adopción de medios tecnológicos de información; certificaciones atendiendo normas internacionales; estudios técnicos comerciales básicos; campañas de mercadeo; acompañamiento en adaptación a cambios en las reglas de los encadenamientos comerciales.

Cabe aclarar que en el Modelo de Atención y de Prestación de Servicios de Apoyo a la Comercialización, se establecerán las medidas tendientes a no duplicar las inversiones realizadas desde los PIDAR, de tal manera que los servicios que se hayan cofinanciado en el

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 50 de 108

marco de un PIDAR conforme al reglamento establecido en el Acuerdo N° 004 de 2020 de la ADR, no pueden ser prestados a través del proyecto de inversión de “Implementación del Modelo de Atención y de Prestación de Servicios de Apoyo a la Comercialización”.

Aunado a lo anterior, se debe tener en cuenta que la atención ofrecida en términos de comercialización a través del Modelo es tipo especializado y no contempla la integralidad de un PIDAR al no vincular los demás componentes, es un conjunto de servicios complementarios a la ruta de PIDAR. Así mismo, el servicio de comercialización ofrece un paquete de servicios de apoyo en comercialización para prestación de manera puntual por fuera de la ruta de estructuración, así como una estrategia de mejoramiento continuo en aspectos metodológicos, de información y de transferencia a los territorios del modelo de prestación de tales servicios.

Es decir, desde los PIDAR a través del componente de comercialización se proveen bienes y servicios que mejoran y facilitan el proceso de comercialización en sí⁶, mientras a través del modelo de comercialización se fortalece las capacidades comerciales de la organización mediante las metodologías de comercialización, asesorías especializadas⁷ y servicios complementarios⁸, lo cual facilita la conexión entre los mercados logrando disminuir la brecha entre productores y compradores.

A continuación, se describen algunos mecanismos que tiene la ADR para cumplir con la condición establecida en el acuerdo 004 de 2020 de la ADR “Nota: los bienes o servicios cofinanciados en el componente de comercialización del presente reglamento, no podrán financiarse a través de otras fuentes de inversión provenientes del Presupuesto General de la Nación, administrados por la ADR”:

- La Agencia de Desarrollo Rural, tiene dentro de sus Sistema de Gestión de Calidad, dos procedimientos en cada uno de los procesos con una fase de caracterización y diagnóstico, tanto en el proceso de atención mediante el portafolio de servicios de

⁶ “Infraestructura, equipos e insumos funcionales al proceso de comercialización referido a procesos de poscosecha, transformación, logística y venta” (Acuerdo ADR N° 004 de 2020 , 4.4.4 Componente de Comercialización).

⁷ Asesoría especializada que permitan para resolver situaciones específicas en materia comercial que les permitan consolidar su ejercicio comercial de manera sostenible, tales como requerimientos o condiciones comerciales, la preparación o presentación del producto, mejoramiento de sus estrategias de mercadeo y comercialización, reducción de costos operativos de comercialización, mejoramiento de producto, mediante agregación de valor, estrategias de penetración a mercados, entre otras descritas en el proyecto de inversión.

⁸ El portafolio de servicios complementarios previsto podrá contratar: elaboración de fichas técnicas de producto, auditorías para certificación en normas de Buenas Prácticas Agrícolas – BPA –, orgánicas y ecológicas; participación en ferias comerciales nacionales; servicios de codificación de productores y productos (Ej. códigos de barras); diseño de marcas, empaques y etiquetas; análisis y pruebas técnicas en alimentos; obtención de registros sanitarios de alimentos y bebidas (registro, permiso y notificación) ante el INVIMA; participación en ferias, ruedas y misiones comerciales especializadas, estudios técnicos comerciales y pago del trámite de denominación de origen.

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 51 de 108

comercialización⁹, como en el proceso de estructuración y cofinanciación de los PIDAR¹⁰, para el primero se identifican las necesidades específicas en temas comerciales y en el segundo las necesidades frente a la integralidad del proyecto, por lo que en los perfiles presentados, se revisa que productos y servicios en el componente comercial, si ya han sido atendidos a través del modelo, con el fin de identificar los aspectos que aun requieren el fortalecimiento comercial, así mismo sucede en el diagnóstico realizado desde la Dirección de Comercialización, si hubiese un beneficio previo a través de la cofinanciación realizada mediante un PIDAR.

- La Dirección de Comercialización está adelantando la puesta en marcha de una plataforma web, donde se estima consolidar toda la información de las organizaciones que son atendidas mediante la asesoría comercial especializada, que hace parte del proyecto de inversión. Con esta web, se espera tener reporte de dicha intervención, los cuales serán transmitidos a la Dirección de Acceso a Activos Productivos con el fin de que se realice el respectivo cruce con la información de Perfiles de organizaciones postulantes a PIDAR. Si alguna de estas organizaciones iniciales, tienen un perfil habilitado en la ADR, la Dirección de Comercialización se pondrá en contacto con la respectiva organización y dará a conocer que el potencial PIDAR no podrá contemplar ninguno de los servicios que fueron ofrecidos mediante el proyecto de Comercialización.

Indistinto que exista o no perfil habilitado en la ADR, al finalizar la asesoría comercial especializada, se entregará un oficio a cada organización beneficiaria donde se aclara que según acuerdo 004 de 2019, servicios comerciales ofrecidos no podrán volver a ser cofinanciados por un Proyecto Integral de Desarrollo Agropecuario y Rural en ninguna de las vigencias posteriores a la culminación de la intervención comercial.

- Así mismo, antes de iniciar la intervención comercial especializada, la cual incluye la bolsa de servicios complementarios, la Dirección de Comercialización enviará el listado de organizaciones preseleccionadas a la Dirección de Control y Seguimiento y la Dirección de Acceso a Activos Productivos con el fin de verificar si han sido o no beneficiadas de PIDAR en vigencias anteriores, o si se encuentran en un proceso de formulación PIDAR. Si llegase a ser positivo, se dará una alerta para orientar la asesoría comercial atendiendo las exclusiones que existen por haber sido ya beneficiaria de PIDAR y usar los servicios complementarios a que hubiese lugar.

⁹ Procedimiento Comercialización- ADR: Código: PR-FCC-001 Caracterización de la Organización <https://isolucion.adr.gov.co/Isolucion/Administracion/frmFrameSet.aspx?Ruta=Li4vRnJhbWVtZXRBcnRpY3Vsby5hc3A/UGFnaW5hPUJhbmNvQ29ub2NpbWllbnRvQURSLzA-OTg0NGE1MWJkNDI2Mjk2NmYzMDY4ZDIzOWZkYzcvMzdmOTg0NGE1MWJkNDI2Mjk2NmYzMDY4ZDIzOWZkYzcuYXNwJklE-QVJUSUNVTE89MjQwMg==>

¹⁰ Procedimiento PIDAR-ADR: Código PR-EFP-003 Procedimiento Diagnostico Integral <https://isolucion.adr.gov.co/Isolucion/Administracion/frmFrameSet.aspx?Ruta=Li4vRnJhbWVtZXRBcnRpY3Vsby5hc3A/UGFnaW5hPUJhbmNvQ29ub2NpbWllbnRvQURSLzA-vMDE3NGMxNTlmMzAxNDQ4YzhhMjA2NTM3OTk5NmJiZGQvMDE3NGMxNTlmMzAxNDQ4YzhhMjA2NTM3OTk5NmJiZGQvYXNwJklEQVJUSUNVTE89MzcxMw==>

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 52 de 108

En este último mecanismo, la ADR dará información clara, concisa y oportuna a las organizaciones, con el fin de que cada una, en su albedrío, defina si quiere ser intervenida a nivel comercial o mejor desiste, para continuar con la ruta PIDAR.

Finalmente, la mejor forma de visibilizar una línea clara de obtención de los beneficios citados tanto directos como indirectos, es a través de un proyecto de inversión que incorpore productos e indicadores, que permita el seguimiento directo al aporte a metas y objetivos en el desarrollo de competencias comerciales y de inserción competitiva en mercados de la pequeña producción agropecuaria.

8. Estudio de necesidades y mercado.

a. Estudio de necesidades.

- **Bien o servicio.**

Servicio de acompañamiento y asesoría técnica para el desarrollo de competencias comerciales dirigido a pequeños productores rurales organizados.

- **Medido a través de:**

Número

- **Descripción**

Certificaciones y otros requisitos técnicos de producto, mercados campesinos, compras públicas y ferias, alianzas público-privadas, alianzas comerciales y otras herramientas, para el fortalecimiento.

Tabla 15 Demanda vs Oferta

Año	Oferta N° Organizaciones	Demanda N° Organizaciones	Déficit N° Organizaciones
2015	0	351	-351
2016	0	438	-438
2017	0	2102	-2102
2018	0	864	-864
2019	0	911	-911
2020	100	867	-767
2021	300	911	-611
2022	400	936	-536
2023	400	961	-561

Fuente: Dirección de Comercialización – ADR

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 53 de 108

9. Cadena de valor.

9.1 Objetivo General.

Mejorar la capacidad de respuesta de los productores agropecuarios a necesidades de desarrollo comercial.

Este objetivo general se logrará con acciones estratégicas enfocadas en metodologías, instrumentos y mecanismos de transferencia de competencias, cuyo objeto es la consolidación de un modelo de atención y de prestación de servicios de apoyo a la comercialización con orientación a mercados que interprete necesidades propias de las organizaciones de productores y los territorios, en cuanto a sus apuestas productivas y de conexión sostenible con mercados.

En el 2018 la ADR, adelantó el diseño y validación del Modelo de Atención y Prestación de Servicios de Apoyo a la Comercialización, previéndose que el proyecto de inversión permita financiar el proceso de implementación y escalamiento del Modelo en un horizonte de 4 años, 2020-2023. El Modelo está conformado por metodologías e instrumentos que tienen el propósito de orientar el desarrollo de asesoría técnica comercial a organizaciones de pequeños productores agropecuarios, la consolidación de oportunidades comerciales y proveer información para la toma de decisiones. El Modelo se ha concebido para que los equipos técnicos del país puedan prestar servicios de apoyo al desarrollo comercial y a orientar las necesidades de las organizaciones de productores, socios comerciales y en general a los prestadores de servicios técnico-comercial (EPSEA, UMATA, otros) del orden nacional, regional y local.

Para la medición del objetivo general propuesto, se plantea el siguiente indicador de resultado por vigencia y en el horizonte del proyecto

Tabla 16 Medición del objetivo general

Objetivo General	Indicador de Resultado	Unidad de medida	Meta Horizonte	Formula del Indicador	2020	2021	2022	2023
					100	56	80	450
Mejorar la capacidad de respuesta de los productores agropecuarios a necesidades de desarrollo comercial	Organización de productores vinculados a canales de comercialización y/o encadenamientos comerciales, beneficiados	%	62	Total de Organizaciones de productores vinculados a canales de comercialización y/o encadenamientos comerciales beneficiados/Total de Organizaciones de productores en la ruta de atención del modelo de apoyo a la comercialización	55%	0%	65%	70%

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 54 de 108

Fuente: Dirección de Comercialización – ADR

.Nota: La distribución de los porcentaje por vigencia, obedece a la experiencia obtenida a partir de 35 pilotos realizados por la dirección de comercialización de la ADR en el 2018; ejercicio que evidenció las muchas dificultades que presentan las organizaciones de pequeños productores, en especial lo referido a su vinculación a canales de comercialización y/o encadenamientos comerciales, por lo cual se establece una meta razonable y con creciente porcentual moderado por vigencia de 5%, el cual da como resultado un promedio ponderado de 62%; es decir, que de 686 organizaciones de productores formales apoyadas, se beneficiaran de estas 425 organizaciones, con la vinculación a canales de comercialización y/o encadenamientos comerciales.

La meta relacionada con el número de organizaciones por vigencia, actualmente referida como 100, 56, 80 y 450, se estima de acuerdo con la capacidad presupuestal y operativa de la Dirección de Comercialización y las Unidades Técnicas Territoriales-UTT, buscando atender al mayor número de organizaciones, en correspondencia a las necesidades que se reflejan en la tabla 8 “Marco de referencia para la identificación y ubicación de la población afectada y la población objetivo”.

9.2 Objetivos Específicos

9.2.1 Objetivo específico 1: Desarrollar competencias comerciales de organizaciones con pequeños productores.

Este objetivo específico es el fundamento del Proyecto puesto que es a través del fortalecimiento de las organizaciones de productores que estas mejoran su capacidad de respuesta a las condiciones cambiantes de los mercados. Mediante la implementación del Modelo de Atención y Prestación de Servicios de Apoyo a la Comercialización como una herramienta de gestión institucional compuesta por metodologías, instrumentos y protocolos de asesoría, se busca desarrollar y fortalecer la capacidad de las organizaciones de productores agropecuarios y rurales para generar encadenamientos comerciales a través de canales como circuitos cortos de comercialización y la promoción de alianzas con empresas privadas comerciales, agroindustriales y de exportación

Tabla 17 Cadena de valor 2023 Objetivo 1

Objetivos	Productos	Indicadores Producto		Meta Actual	Meta Vigencia 2023 ajustado al trámite	Actividades	Valor vigente 2023	Valor trámite
Específicos		Nombre	Unidad	Vigencia 2023				actualización 2023
1.Desarrollar competencias comerciales de organizaciones con pequeños productores	1.1. Servicios de apoyo a la comercialización	Organizaciones de productores formales apoyadas	Número	650	450	1.1.1. Determinar requerimientos y rutas de atención de las iniciativas.	\$ 1.086.701.088	\$ 985.810.069
						1.1.2. Ejecutar los servicios definidos en las rutas de atención de las iniciativas.	\$ 10.934.964.221	\$ 10.672.674.544
						1.1.3. Articular las iniciativas con encadenamientos comerciales	\$ 1.384.331.866	\$ 1.642.001.461
						Subtotal	\$ 13.405.997.175	\$ 13.300.486.074

Fuente: Dirección de Comercialización – ADR

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 55 de 108

Producto 1.1: Servicios de apoyo a la comercialización.

En la tabla 8, se establece el marco de referencia para la identificación y ubicación de la población afectada y la población objetivo; determinándose una demanda potencial de 7.823 Organizaciones de productores. Por limitación del presupuesto se deben realizar ajustes en la capacidad operativa. Se estimó atender al menos para el horizonte del proyecto el 9 % de esa demanda potencial, representada en 686 organizaciones para el cuatrienio.

En las vigencias 2020, 2021 y 2022 con el presupuesto asignado, la meta lograda suma 236 organizaciones de productores formales apoyadas, lo que representa un faltante de 450 organizaciones por atender en la vigencia 2023, conforme con la meta total de 686 organizaciones que tiene la ADR como potencial a beneficiar durante el plazo de duración del proyecto de inversión.

Por lo anterior, la meta para el 2023 se proyecta 450 organizaciones de productores formales caracterizadas y valoradas con posibilidades de ser apoyadas a través de las rutas de atención definidas, por lo tanto, en la presente actualización, se estiman los costos de los insumos necesarios para el cumplimiento de la meta establecida, la cual se ajustará conforme a la asignación presupuestal que tendrá el proyecto con cargo al Presupuesto General de la Nación para dicha vigencia.

Aunado a lo anterior, la presente actividad en esta vigencia se realizará caracterizando el 100 por ciento de las organizaciones de manera presencial (450). Debido al fortalecimiento del personal en las Unidades Técnicas Territoriales, se estima utilizar el transporte terrestre la mayor parte del ejercicio, dejando el transporte aéreo para llegar a aquellas organizaciones que se encuentran distantes de la sede principal de la ADR en el territorio.

Con este producto se concreta el apoyo a la comercialización mediante el ejercicio especializado de asistencia y acompañamiento comercial a las organizaciones de productores agropecuarios el cual parte del reconocimiento de las debilidades y brechas existentes en términos de capacidades para la comercialización de cada organización en particular. De acuerdo con las necesidades identificadas se definen rutas de atención que incluyen diferentes servicios de apoyo a la comercialización que responden a los requerimientos más específicos de las organizaciones de productores para cumplir con los requerimientos de los potenciales esquemas de encadenamiento comercial, enfocándose en fortalecer aquellos aspectos y prácticas de la organización que no permiten la articulación eficiente con los mercados. Además, se soporta en un portafolio de servicios y productos complementarios para el cumplimiento de requisitos normativos, de calidad y logísticos de habilitación comercial, necesarios para el acceso efectivo a mercados formales, especializados y sostenibles, por parte de las organizaciones y sus productos.

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 56 de 108

1.1.1 Actividad: Determinar requerimientos y rutas de atención de las iniciativas.

Para desarrollar esta actividad, se requiere adelantar acciones coordinadas con las Unidades Técnicas Territoriales de la ADR, para identificar los grupos de productores, verificar su elegibilidad, organizar las actividades, aplicar la metodología, entregar los resultados de la caracterización con la ruta de atención sugerida y hacer el direccionamiento y seguimiento al cumplimiento de los servicios de acompañamiento y apoyo a la comercialización. Importante señalar, que la referida meta, incluye las organizaciones de productores apoyadas a través de los Proyectos Integrales de Desarrollo Agropecuario y Rural, y demás servicios prestados por la ADR, que demanden atención complementaria en el proceso de consolidación de competencias comerciales.

Cabe aclarar que la Identificación de las organizaciones de productores y de ACFC por demanda, se realiza por solicitudes allegadas a la ADR a través de las UTT o a nivel central, los beneficiarios de los proyectos de la ADR, o bien solicitudes de entidades públicas y privadas del orden territorial, regional o nacional; que identifiquen necesidades puntuales de prestación de servicios de apoyo a la comercialización, luego de tener identificadas las organizaciones a caracterizar se priorizan aquellas que estén ejerciendo la comercialización de sus productos.

Esta actividad es el punto de partida de los servicios, consiste en la caracterización del perfil comercial de las organizaciones en la que se valoran criterios de la organización con énfasis comercial para identificar las necesidades y definir las rutas de atención comercial para el mejoramiento de las capacidades de las organizaciones de productores. Con la caracterización, cada organización se clasifica según su estado de desarrollo y de capacidades para la comercialización en alguno de los siguientes tres perfiles: iniciación, crecimiento o consolidación, para cada perfil se podrán tener acompañamientos diferenciados según las necesidades específicas de cada organización. Los servicios según el perfil de las organizaciones a las cuales va dirigido el producto se agrupan de la siguiente manera:

- **Iniciación:** organizaciones con poca o ninguna experiencia en comercialización asociativa formal que requieren asesoría para preparar las condiciones que le permitan iniciar o consolidar su ejercicio comercial con acompañamientos que pueden incluir, entre otros, la planeación y adecuación de su oferta productiva consolidada, la planeación y coordinación de la logística comercial o la concertación de los requerimientos o condiciones comerciales.
- **Crecimiento:** organizaciones que, aunque cuentan con experiencia en comercialización asociativa, no necesariamente ésta se da en ejercicios de comercialización formal, en los que además no obtienen los resultados esperados o han tenido inconvenientes que amenazan su estabilidad organizativa y empresarial. Estas organizaciones requieren acompañamiento y asesoría para resolver situaciones específicas que les permitan consolidar su ejercicio comercial de manera sostenible, en aspectos como: la preparación o presentación del producto, afinamiento de sus procesos organizacionales o logísticos,

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 57 de 108

mejoramiento de sus estrategias de mercadeo y comercialización, planeación financiera para la comercialización, negociación de sus condiciones comerciales, entre otras.

- **Consolidación:** organizaciones con experiencia en comercialización asociativa formal que requieren asesoría que les permita crecer, afianzarse en el mercado y asegurar su competitividad en el mismo, mediante asesoría especializada en temas como: reducción de costos operativos de comercialización, estrategias de consolidación de relaciones comerciales, mejoramiento de producto, mediante agregación de valor, estrategias de penetración a mercados de mayor valor, entre otras.

Para determinar perfiles y requerimientos de cada organización se aplica, como punto de partida, la metodología de “Caracterización y valoración de capacidades de organizaciones para la comercialización”, desarrollada por la ADR. Con esta metodología se realiza una jornada de trabajo con los directivos y un grupo representativo de la organización con quienes se llevan a cabo las actividades y se aplican las herramientas previstas de la metodología, cuyos resultados se analizan y se sistematizan en forma de diagnóstico con el cual se define una ruta de atención para cada organización.

El siguiente diagrama representa esquemáticamente, los pasos que sigue la Metodología de Caracterización y Valoración de Capacidades para las Organizaciones de Productores, diseñada y piloteada en territorio en el año 2018 por la Dirección de Comercialización de la ADR y que aún sigue siendo implementada como punto de partida para acceder a los demás servicios que hacen parte del portafolio de servicios del modelo de atención y prestación de servicios de apoyo a la comercialización. La actividad, -Determinar requerimientos y rutas de atención de las iniciativas- se apoya en dicha metodología, cuyo propósito es identificar desde una perspectiva de mercados y agronegocios, las fortalezas y debilidades de la organización de productores, para el desarrollo de una relación comercial o un proceso de encadenamiento y por esta vía, determinar el tipo de acompañamiento requerido en el marco del modelo de comercialización.



	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 58 de 108

La implementación de la metodología de Caracterización se ejecuta a través de talleres participativos desarrollados con las organizaciones de productores en sus sedes de producción o de manera virtual. Estas actividades se realizan en cada uno de los trece territorios del país que agrupa la ADR, en coordinación con las Unidades Técnicas Territoriales que los atienden y las organizaciones de productores seleccionadas.

Para la valoración de los recursos requeridos, se utilizaron las referencias establecidas por la Agencia de Desarrollo Rural, como la Circular 086 de 2022 “Modificación de la Tabla de Perfiles y Honorarios para la contratación de prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión” y para gastos de viaje, viatico y transporte, la Resolución 022 de 2023 “por la cual se fijan las escalas de gastos de desplazamiento permanencia y de viaje para los contratistas de la Agencia de Desarrollo Rural”

Tabla 18 Presupuesto 2023 actividad 1.1.1. Determinar requerimientos y rutas de atención de las iniciativas

Componente	Unidad de medida	Valor unitario vigente 2023	Valor unitario trámite actualización 2023	Cantidad vigente 2023	Cantidad trámite actualización 2023	Meses/número de veces vigente 2023	Meses/número de veces trámite actualización 2023	Valor total vigente 2023	Valor total trámite actualización 2023
Mano de Obra Calificada	Profesional XVI	\$ 16.746.307	\$ 17.478.000,00	1	1	2	2	\$ 33.492.614,00	\$ 34.956.000,00
	Profesional XII	\$ 13.007.000	\$ 13.983.000,00	0	1	0	2	\$ -	\$ 27.966.000,00
	Profesional X	\$ 9.955.486	\$ 10.391.000,00	6	5	2	2	\$ 119.465.832,00	\$ 103.910.000,00
	Profesional IX	\$ 9.198.003	\$ 9.600.000,00	6	6	2	2	\$ 110.376.036,00	\$ 115.200.000,00
	Profesional VIII	\$ 8.115.885	\$ 8.471.000,00	6	6	2	2	\$ 97.390.620,00	\$ 101.652.000,00
	Profesional VII	\$ 7.250.191	\$ 7.567.000,00	6	6	2	2	\$ 87.002.292,00	\$ 90.804.000,00
	Profesional VI	\$ 5.951.649	\$ 6.211.000,00	8	8	2	2	\$ 95.226.384,00	\$ 99.376.000,00
	Profesional V	\$ 5.410.590	\$ 5.647.000,00	3	3	2	2	\$ 32.463.540,00	\$ 33.882.000,00
	Profesional I	\$ 4.111.760	\$ 4.291.000,00	0	2	0	2	\$ -	\$ 17.164.000,00
	AG-VI	\$ 3.635.704	\$ 3.795.000,00	2	0	2	0	\$ 14.542.816,00	\$ -
	AG-III	\$ 2.507.826	\$ 2.701.000,00	2	2	2	2	\$ 10.031.304,00	\$ 10.804.000,00
	AG-II	\$ 1.406.589	\$ 1.891.000,00	2	2	2	2	\$ 5.626.356,00	\$ 7.564.000,00
Subtotal								\$ 605.617.794,00	\$ 643.278.000,00
Gastos de viaje y transporte	Profesional XVI	\$ 696.661,00	\$ 725.475,00	1	1	0	3	\$ -	\$ 2.176.426,00
	Profesional XII	\$ 594.568,00	\$ 616.036,00	0	1	0	0	\$ -	\$ -
	Profesional X	\$ 376.206,00	\$ 391.766,00	6	5	17	9	\$ 37.244.394,00	\$ 17.629.470,00
	Profesional IX	\$ 376.206,00	\$ 391.766,00	6	6	17	8	\$ 37.244.394,00	\$ 17.840.175,00
	Profesional VIII	\$ 278.877,00	\$ 290.411,00	6	6	17	26	\$ 27.608.823,00	\$ 44.432.883,00
	Profesional VII	\$ 278.877,00	\$ 290.411,00	6	6	17	27	\$ 27.608.823,00	\$ 47.046.582,00
	Profesional VI	\$ 229.594,00	\$ 239.090,00	8	8	17	30	\$ 30.306.408,00	\$ 57.381.600,00
	Profesional V	\$ 229.594,00	\$ 239.090,00	3	3	17	27	\$ 11.364.902,00	\$ 19.366.290,00
	Profesional I	\$ 229.594,00	\$ 239.090,00	0	2	0	21	\$ -	\$ 10.041.780,00
	Transporte (aéreo)	\$ 734.390,00	\$ 734.390,00	385	129	1	1	\$ 282.740.150,00	\$ 94.653.876,00
	Transporte (Terrestre)	\$ 70.040,00	\$ 70.040,00	385	450	1	1	\$ 26.965.400,00	\$ 31.962.987,00
Subtotal								\$ 481.083.294,00	\$ 342.532.069,00
Total								\$ 1.086.701.088,00	\$ 985.810.069,00

Fuente: Dirección de Comercialización – ADR

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 59 de 108

Nota: 1/La mano de obra calificada para el trámite de actualización, es estimada con valores actualizados de acuerdo con la tabla de honorarios establecidos por la ADR en la circular 086 del 15 de diciembre de 2022, lo cual refleja un aumento con respecto a la versión vigente. Esta comprende 42 profesionales, de nivel Central (29) y territorial (13), para la totalidad del recurso humano y corresponden a tiempo laborado por cargas de trabajo, es decir que una misma persona podrá estar involucrada en el desarrollo de diferentes actividades para cada uno de los objetivos específicos y productos estipulados para el proyecto.

Nota: 2/De igual forma para el trámite de actualización, se incluyen los gastos de viaje y viáticos, conforme con los valores establecidos por la ADR en la Resolución N°022 del 24 de enero de 2023, la presente actividad en esta vigencia se realizará caracterizando el 100% de las organizaciones de manera presencial (450). Debido al fortalecimiento del personal en las Unidades Técnicas Territoriales, se estima utilizar el transporte terrestre la mayor parte del ejercicio, dejando el transporte aéreo para llegar a aquellas organizaciones que se encuentran distantes de la sede principal de la ADR en el territorio.

Nota: 3/El cálculo del valor unitario de los costos vigentes tiene un incremento del 3% frente al valor de la vigencia anterior, porcentaje establecido según la circular 019 de 28 de febrero 2022 de la ADR en la que especifica los supuestos macroeconómicos que dicta la circular externa 007 del 22 de febrero de 2022 y sus anexos, expedida por la Dirección General del Presupuesto Público Nacional -DGPPN y el Marco de Gastos de Mediano Plazo 2021-2024. Para la mano de obra se tienen en cuenta los valores de la Tabla de honorarios de la ADR establecidos en la Circular 082 de 14 de diciembre de 2021 y para los gastos de viaje y viáticos, se toma como referencia los valores establecidos por la ADR en la Resolución N° 052 de 02 de febrero de 2022.

Tabla 19 Cuadro de costos actividad 1.1.1 horizonte de proyecto

Actividad	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Costo Total
1.1.1. Determinar requerimientos y rutas de atención de las iniciativas.	\$ 416.078.508	\$ 173.913.044	\$ 346.561.119	\$ 985.810.069	\$ 1.922.362.740

Fuente: Dirección de Comercialización – ADR

1.1.2 Actividad: Ejecutar los servicios definidos en las rutas de atención de las iniciativas.

Los servicios para ejecutar en esta actividad dependen del resultado de la caracterización de las organizaciones de productores que se aborda en la actividad anterior, se estima que el 80% de las 450 organizaciones caracterizadas y valoradas, participen de los servicios ofrecidos en las rutas de atención, esta meta para la vigencia 2023 corresponden a 360 organizaciones aproximadamente; por cuanto se estima una meta riesgo del 20%.

Los servicios de apoyo a la comercialización de las organizaciones de productores caracterizadas (450 en el año 2023), se podrán prestar directamente por profesionales de la ADR o por una consultoría externa para el acompañamiento en territorio, siguiendo el Protocolo de Asesoramiento Comercial que hace parte del Modelo de Atención y Prestación de Servicios de Apoyo a la Comercialización, protocolo en proceso de documentación por parte de la Dirección de Comercialización -ADR. Además del asesoramiento, se contempla la adquisición de servicios y productos complementarios necesarios para el cumplimiento de requisitos normativos, de calidad y logísticos requeridos para el acceso efectivo a mercados formales, los cuales se definirán en la ruta de atención y plan de asesoramiento comercial establecido, para las organizaciones previamente caracterizadas y valoradas en la actividad 1.1.1.

El portafolio de servicios complementarios previsto podrá contratar: elaboración de fichas técnicas de producto, auditorías para certificación en normas de Buenas Prácticas Agrícolas – BPA –, orgánicas y ecológicas; participación en ferias comerciales nacionales; servicios de codificación de productos (Ej. códigos de barras); diseño de marcas, empaques y etiquetas;

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 60 de 108

análisis y pruebas técnicas en alimentos; obtención de registros sanitarios de alimentos y bebidas (registro, permiso y notificación) ante el INVIMA; participación en ferias, ruedas y misiones comerciales especializadas; estudios técnicos comerciales; apoyo para el trámite de denominación de origen y Directorio Comercial Digital – Market Place.

Este portafolio de servicios se convierte en un componente complementario al de asesorías cuando este sea requerido para materializar el objeto directo de la asesoría, y podrá hacer parte del Plan de Atención y Prestación de Servicios definidos para cada uno de los grupos de productores a atender durante cada vigencia.

Tabla 20 Portafolio de servicios complementarios

PORTAFOLIO DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS
Realización de fichas técnicas de producto
Auditorías de Certificación BPA, Portafolio de servicios complementarios Orgánicas y ecológicas, para organizaciones que estén listas para la auditoría
Participación en feria comerciales nacionales
Código de Barras (Codificación)
Diseño de Marcas; Empaques o Etiquetas
Análisis y pruebas técnicas en alimentos y bebidas
Registros Sanitarios
Participación en ferias, ruedas y misiones comerciales especializadas
Estudios técnicos comerciales básicos
Denominación de origen
Directorio Comercial Digital – Market Place

Fuente: Dirección de Comercialización – ADR

La inclusión de los servicios de cada organización estará debidamente validado e incluido en el plan de asesoramiento y por consiguiente se realizará la prestación conforme a los siguientes puntos:

- El valor de los servicios definidos para una organización en su plan no podrá superar el valor de tope máximo de servicios y productos complementarios que se defina por organización para la ejecución del contrato.
- Coordinar con las organizaciones la entrega o la generación oportuna de los insumos necesarios para la prestación de los servicios respectivos. Por ejemplo, entrega de documentación, muestras, etc.
- Adelantar el proceso de adquisición y/o suministro de los servicios conforme a las condiciones de calidad y especificidad definidas en el plan de atención y prestación de servicios de cada grupo beneficiario.
- Adelantar la adquisición y/o suministro de servicios dentro de los valores presupuestales y de calidad definidos en el presente documento.

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 61 de 108

- Generar y documentar por organización atendida los soportes respectivos de la prestación de cada servicio. Por ejemplo, facturas, formularios, archivos de diseños, certificados, resultados, etc.

Valor de los servicios: El valor unitario de cada servicio se definió a partir de sondeos de mercados específicos y cuyos resultados se recogen en la tabla 21. En el caso de los registros sanitarios los valores proyectados toman como referencia el valor oficial establecido por el INVIMA en su tabla de costo por servicios de 2023.

Tabla 21 Sondeo de mercado servicios complementarios

PORTAFOLIO DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	VALOR UNITARIO TECHO SEGÚN INFORMACION DE MERCADOS * (\$) IVA incluido	OBSERVACIONES / CONDICIONES
Realización de fichas técnicas de producto	1.166.037	En caso de requerir acompañamiento técnico para el desarrollo de las fichas
AUDITORIAS CERTIFICACIÓN BPA, Orgánicas y ecológicas, para organizaciones de productores que estén listas para auditoría	5.830.184	Debe ser adquirido a organismos de certificación debidamente acreditados. Puede incluir el acompañamiento técnico para la implementación de sistemas de control interno.
Ferias Comerciales Nacionales		
Participación en ferias comerciales nacionales	5.304.500	Pago de alquiler de stands o derechos de participación
Código de Barras		
Código de barras de localización GLN (predio - productor)	185.658	Fuente de información: Compañía LOGYCA quien es la representante exclusiva de GS1 GLOBAL para Colombia y su programa Redes de Valor Agrícola Sostenible RVAS. Se deberá coordinar la asignación y activación de los códigos y las capacitaciones a las organizaciones en el marco de los planes de atención y prestación de servicios respectivos
Código de barras para productos	185.658	
Diseño de Marcas, Empaques o Etiquetas		
Marca	5.830.184	Diseño de logo símbolo, manual de uso, entrega de archivos digitales.
Empaque	5.830.184	Diseños y modelos

PORTAFOLIO DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	VALOR UNITARIO TECHO SEGÚN INFORMACION DE MERCADOS * (\$) IVA incluido	OBSERVACIONES / CONDICIONES
Etiqueta	5.830.184	Diseños en cumplimiento de la normatividad de etiquetado de alimentos vigente.
Análisis y Pruebas Técnicas en Alimentos		
Análisis y Pruebas Técnicas en Alimentos	Según Manual Tarifario del INVIMA para el "análisis de laboratorio para verificar la calidad de los alimentos bebidas y otros materiales para consumo y uso humano". Los valores van desde los 16 SMLDV hasta los 160 SMLDV	Determinación de condiciones nutricionales y sanitarias
Registro, Permiso y/o Notificación Sanitaria de Alimentos y/o Renovación		
Registro Sanitario de Alimentos de Alto Riesgo (Variedades de 1 a 10)	6.012.318	Tipos de expediciones según Manual Tarifario del INVIMA
Registro Sanitario de Alimentos de Alto Riesgo (Variedades de 11 a 20)	6.558.367	
Registro Sanitario de Alimentos de Alto Riesgo (Variedades de 21 en adelante)	7.469.848	
Permiso Sanitario de Alimentos de Mediano Riesgo (Variedades de 1 a 10)	4.352.973	
Permiso Sanitario de Alimentos de Mediano Riesgo (Variedades de 11 a 20)	4.834.853	
Permiso Sanitario de Alimentos de Mediano Riesgo (Variedades de 21 en adelante)	5.719.278	
Notificación Sanitaria de Alimentos "NSA" de Bajo Riesgo (variedades de 1 a 10)	2.918.601	
Ferias, Ruedas y Misiones Comerciales Especializadas		
Participación de organizaciones en ferias, ruedas y misiones comerciales especializadas	11.320.748	Pago de alquileres de stands, derechos de participación, inscripciones, viáticos, tiquetes, etc.
Estudios Técnicos Comerciales Básicos		
Realización de estudios técnicos comerciales básicos	11.320.748	Consultorías especializadas, sondeos de mercado, diseño de estrategias de marketing (campañas, plan de medios).
Denominación de Origen		
Trámite de denominación de origen	1.132.075	Valor de trámite ante Súper Intendencia de Industria y Comercio.
Marketplace		

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 63 de 108

PORTAFOLIO DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	VALOR UNITARIO TECHO SEGÚN INFORMACION DE MERCADOS * (\$) IVA incluido	OBSERVACIONES / CONDICIONES
Directorio Comercial Digital	1.783.000	Valor por suscripción sucursal digital, sistema de gestión de Información y trazabilidad de Asociaciones y productores y pauta digital y posicionamiento en motores de búsqueda digital

Fuente: Dirección de Comercialización – ADR

1/*Los valores unitarios techo, son calculados con base en el sondeo de mercado realizado en el 2018, año en el cual se formuló por primera vez el proyecto de inversión, realizando un incremento porcentual de acuerdo con el IPC establecido por el Ministerio de Hacienda para la presentación de los Anteproyectos en cada vigencia.

2/El cálculo del valor unitario de los costos tiene un incremento del 3% frente al valor de la vigencia anterior, porcentaje establecido según la circular interna 019 de 28 de febrero de 2022 de la ADR en la que especifica los supuestos macroeconómicos que dicta la circular externa 007 del 22 de febrero de 2022 y sus anexos, expedida por la Dirección General del Presupuesto Público Nacional -DGPPN y el Marco de Gastos de Mediano Plazo 2022-2025.

A partir del sondeo de mercado y de la meta propuesta de 360 organizaciones que entrarían en la ruta de atención con servicios de asesoría especializada y complementarios, se estimó para cada servicio complementario el número de organizaciones atendidas con cada servicio, de la manera como se observa en la anterior tabla.

Para la valoración de los recursos requeridos, se utilizaron las referencias establecidas por la Agencia de Desarrollo Rural, como la Circular 086 de 2022 “Modificación de la Tabla de Perfiles y Honorarios para la contratación de prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión” y para gastos de viaje, viático y transporte, la Resolución 022 de 2023 “por la cual se fijan las escalas de gastos de desplazamiento permanencia y de viaje para los contratistas de la Agencia de Desarrollo Rural”

Dentro del costeo del componente de asesoría especializada de la presente actividad, se contemplan los siguientes ejercicios para beneficiar a cada organización:

- Caracterización de entrada de valoración comercial de organizaciones bajo la metodología de Caracterización y Valoración de Capacidades Comerciales del Modelo de Atención y Prestación de Servicios de Comercialización de la ADR. Estas caracterizaciones y valoraciones pueden ser realizadas y/o actualizadas o complementadas de acuerdo con lo establecido por la entidad. Se realizará mediante una visita a la organización para la ejecución de la metodología.
- La construcción de los planes comerciales para cada organización, con actividades de capacitación, acompañamiento, instrucción, documentación y seguimiento de la asesoría con responsables, fechas y mecanismos de verificación del cumplimiento de las actividades y de los objetivos de la asesoría, relación de instrumentos y herramientas que aportará la asesoría para el desarrollo del plan, definición de los hitos de seguimiento no presenciales que va a realizar la asesoría y el medio que se va a utilizar (correo, teléfono, videoconferencia), definición de servicios y productos complementarios que se ejecutaron para la organización.

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 64 de 108

- Así mismo la divulgación y fortalecimiento de experiencias representativas, con el diseño de material audiovisual que contemple estrategias de promoción y posicionamiento, evidenciando el impacto en territorio y en la organización como resultado de la intervención.
- Evaluación de salidas sobre el cierre de brechas en cada organización que incluyan los planes de sostenibilidad para cada una de las organizaciones intervenidas en el proyecto y sus acuerdos comerciales que formalicen su llegada a mercados.
- Informes de avances parciales y final, que incluyan los desarrollos, dificultades y atrasos presentados en el cronograma, con las acciones correctivas definidas o implementadas, relación de solicitudes recibidas y aprobadas de prestación de servicios en el marco de los planes y trazabilidad de las visitas a campo llevadas a cabo. Descripción del proceso de asignación, planeación y prestación de servicios de las asesorías incluyendo las principales dificultades encontradas con las acciones y soluciones que se dieron. Resumen consolidado de las asesorías que relacione las organizaciones atendidas, el alcance de la asesoría prestada a cada una y los objetivos propuestos, indicando las principales actividades y acciones adelantadas y los resultados obtenidos. Resumen consolidado de los servicios y productos complementarios efectivamente prestados durante toda la asesoría.

Tabla 22 Presupuesto 2023 actividad 1.1.2. Ejecutar los servicios definidos en la ruta de atención de las iniciativas

Componente	Unidad de medida	Valor unitario vigente 2023	Valor unitario trámite actualización 2023	Cantidad vigente 2023	Cantidad trámite actualización 2023	Meses/número de veces vigente 2023	Meses/número de veces trámite actualización 2023	Valor total vigente 2023	Valor total trámite actualización 2023
Mano de Obra Calificada	Profesional XVI	\$ 16.746.307	\$ 17.478.000,00	1	1	2	2	\$ 33.492.614,00	\$ 34.956.000,00
	Profesional XII	\$ 13.007.000	\$ 13.983.000,00	0	1	0	2	\$ -	\$ 27.966.000,00
	Profesional X	\$ 9.955.486	\$ 10.391.000,00	6	5	2	2	\$ 119.465.832,00	\$ 103.910.000,00
	Profesional IX	\$ 9.198.003	\$ 9.600.000,00	6	6	2	2	\$ 110.376.036,00	\$ 115.200.000,00
	Profesional VIII	\$ 8.115.885	\$ 8.471.000,00	6	6	2	2	\$ 97.390.620,00	\$ 101.652.000,00
	Profesional VII	\$ 7.250.191	\$ 7.567.000,00	6	6	2	2	\$ 87.002.292,00	\$ 90.804.000,00
	Profesional VI	\$ 5.951.649	\$ 6.211.000,00	8	8	2	2	\$ 95.226.384,00	\$ 99.376.000,00
	Profesional V	\$ 5.410.590	\$ 5.647.000,00	3	3	2	2	\$ 32.463.540,00	\$ 33.882.000,00
	Profesional I	\$ 4.111.760	\$ 4.291.000,00	0	2	0	2	\$ -	\$ 17.164.000,00
	AG-VI	\$ 3.635.704	\$ 3.795.000,00	2	0	2	0	\$ 14.542.816,00	\$ -
	AG-III	\$ 2.507.826	\$ 2.701.000,00	2	2	2	2	\$ 10.031.304,00	\$ 10.804.000,00
	AG-II	\$ 1.406.589	\$ 1.891.000,00	2	2	2	2	\$ 5.626.356,00	\$ 7.564.000,00
Subtotal								\$ 605.617.794,00	\$ 643.278.000,00

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 65 de 108

Componente	Unidad de medida	Valor unitario vigente 2023	Valor unitario trámite actualización 2023	Cantidad vigente 2023	Cantidad trámite actualización 2023	Meses/número de veces vigente 2023	Meses/número de veces trámite actualización 2023	Valor total vigente 2023	Valor total trámite actualización 2023
Registros / permisos / notificaciones sanitarias	Numero de registros, permisos, o notificaciones tramitados a productos de organizaciones	\$ 7.214.120	\$ 7.214.120	200	221	1	1	\$ 1.442.824.000,00	\$ 1.594.320.520,00
Asignación de códigos de Barras	Códigos de barra de productos asignados a organizaciones	\$ 185.658	\$ 185.658	1040	1440	1	1	\$ 193.084.320,00	\$ 267.347.520,00
Diseño de marcas, empaques o etiquetas	Numero de diseños de marca, empaque o etiqueta realizados a organizaciones	\$ 4.243.600	\$ 4.243.600	249	350	1	1	\$ 1.056.656.400,00	\$ 1.485.260.000,00
Tramites de denominación de origen	Numero de tramites de denominación de origen apoyados a organizaciones	\$ 1.060.900	\$ 1.060.900	100	100	1	1	\$ 106.090.000,00	\$ 106.090.000,00
Registro de marcas	Organizaciones apoyadas para de tramites de registro de marca	\$ 2.121.800	\$ 2.121.800	108	260	1	1	\$ 229.154.400,00	\$ 551.668.000,00
Auditorias de certificación de normas de gestión de calidad (BPA, BPM, BPG, Ecológicas, orgánicas, etc.)	Organizaciones apoyadas con auditorias de certificación	\$ 5.304.500	\$ 5.304.500	60	70	1	1	\$ 318.270.000,00	\$ 371.315.000,00
Participación en ferias comerciales y/o misiones comerciales especializadas	Organizaciones apoyadas para participación en ferias o misiones especializadas	\$ 5.304.500	\$ 5.304.500	50	135	1	1	\$ 265.225.000,00	\$ 716.107.500,00
Análisis y pruebas técnicas en alimentos	Numero de análisis de laboratorio realizados en productos de	\$ 4.031.420	\$ 4.031.420	50	50	1	1	\$ 201.571.000,00	\$ 201.571.000,00
Directorio Comercial Digital - Marketplace	Organizaciones beneficiadas con los servicios de la plataforma tecnologica del directorio comercial digital	\$ 1.783.000	\$ 1.783.000	345	360	1	1	\$ 615.135.000,00	\$ 641.880.000,00
Subtotal								\$ 4.428.010.120,00	\$ 5.935.559.540,00
Asesoría comercial especializada	Organizaciones con asesoría comercial especializada	\$ 9.984.521	\$ 9.984.394	520	360	1	1	\$ 5.191.950.909,00	\$ 3.594.381.713,00
Subtotal								\$ 9.619.961.029,00	\$ 9.529.941.253,00

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 66 de 108

Componente	Unidad de medida	Valor unitario vigente 2023	Valor unitario trámite actualización 2023	Cantidad vigente 2023	Cantidad trámite actualización 2023	Meses/número de veces vigente 2023	Meses/número de veces trámite actualización 2023	Valor total vigente 2023	Valor total trámite actualización 2023
Seguimiento (supervisión); gastos de viaje y transporte	Profesional XVI	\$ 696.661	\$ 725.475	1	1	32	23	\$ 21.944.822,00	\$ 16.323.187,00
	Profesional XII	\$ 594.568	\$ 616.036	0	1	0	23	\$ -	\$ 13.860.810,00
	Profesional X	\$ 376.206	\$ 391.766	6	5	45	15	\$ 101.575.620,00	\$ 29.382.450,00
	Profesional IX	\$ 376.206	\$ 391.766	6	6	38	15	\$ 84.646.350,00	\$ 35.258.940,00
	Profesional VIII	\$ 278.877	\$ 290.411	6	6	15	15	\$ 25.098.930,00	\$ 26.136.990,00
	Profesional VII	\$ 278.877	\$ 290.411	6	6	15	15	\$ 25.098.930,00	\$ 26.136.990,00
	Profesional VI	\$ 229.594	\$ 239.090	8	8	15	23	\$ 27.551.280,00	\$ 43.036.200,00
	Profesional V	\$ 229.594	\$ 239.090	3	3	8	23	\$ 5.165.866,00	\$ 16.138.574,00
	Profesional I	\$ 229.594	\$ 239.090	0	2	0	8	\$ -	\$ 3.586.350,00
	Transporte aéreo	\$ 734.390	\$ 734.390	520	360	1	1	\$ 381.882.800,00	\$ 264.380.400,00
	Transporte Terrestre	\$ 70.040	\$ 70.040	520	360	1	1	\$ 36.420.800,00	\$ 25.214.400,00
Subtotal								\$ 709.385.398,00	\$ 499.455.291,00
Total								\$ 10.934.964.221,00	\$ 10.672.674.544,00

Fuente: Dirección de Comercialización – ADR

Nota: 1/La mano de obra calificada para el trámite de actualización, es estimada con valores actualizados de acuerdo con la tabla de honorarios establecidos por la ADR en la circular 086 del 15 de diciembre de 2022, lo cual refleja un aumento con respecto a la versión vigente. Esta comprende 42 profesionales, de nivel Central (29) y territorial (13), para la totalidad del recurso humano y corresponden a tiempo laborado por cargas de trabajo, es decir que una misma persona podrá estar involucrada en el desarrollo de diferentes actividades para cada uno de los objetivos específicos y productos estipulados para el proyecto.

Nota: 2/De igual forma para el trámite de actualización, se incluyen los gastos de viaje y viáticos, conforme con los valores establecidos por la ADR en la Resolución N°022 del 24 de enero de 2023. Con la finalidad de hacer el seguimiento a esta actividad, se contempla realizar durante la ejecución de esta, un promedio de una visita a cada una de las 360 organizaciones intervenidas. La cantidad vigente y en trámite hacen referencia al número de profesionales que realizarán el seguimiento o acompañamiento a las actividades de cada una de las 360 organizaciones y en cuanto al transporte es el número de tiquetes aéreos y terrestres.

Nota: 3/El cálculo del valor unitario de los costos vigentes tiene un incremento del 3% frente al valor de la vigencia anterior, porcentaje establecido según la circular 019 de 28 de febrero 2022 de la ADR en la que especifica los supuestos macroeconómicos que dicta la circular externa 007 del 22 de febrero de 2022 y sus anexos, expedida por la Dirección General del Presupuesto Público Nacional -DGPPN y el Marco de Gastos de Mediano Plazo 2021-2024. Para la mano de obra se tienen en cuenta los valores de la Tabla de honorarios de la ADR establecidos en la Circular 082 de 14 de diciembre de 2021 y para los gastos de viaje y viáticos, se toma como referencia los valores establecidos por la ADR en la Resolución N° 052 de 02 de febrero de 2022.

Nota: 4/Si bien se disminuye la cantidad de organizaciones formales apoyadas por las razones expuestas en la justificación de la actualización, se incrementa el número de organizaciones beneficiadas con servicios complementarios con la finalidad de hacer un uso eficiente del recurso asignado en la presente vigencia.

Frente a los servicios asociados a la codificación y estandarización de productos (asignación de códigos de barras, GLN, formación, desarrollo de instrumentos metodológicos) se ha estimado que las 360 organizaciones que entran en la ruta de atención sean beneficiadas con este servicio, en el marco de la alianza con Logyca, con un número de Localización Global GLN11 y 4 códigos de barras de productos, acceso a los espacios de formación que se generen en cada una de las territoriales y acceso a las plataformas de visibilización comercial como sustainabilitymap. Dentro de esta actividad también se espera trabajar con Logyca en el desarrollo de instrumentos metodológicos que permitan aumentar la efectividad y uso comercial de los códigos.

¹¹Global LocalizationNumber por sus siglas en ingles.

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 67 de 108

Tabla 23 Cuadro de costos actividad 1.1.2 horizonte de proyecto

Actividad	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Costo Total
1.1.2. Ejecutar los servicios definidos en la ruta de atención de las iniciativas	\$ 2.490.127.584	\$ 1.148.306.390	\$ 1.161.460.297	\$10.672.674.544	\$ 15.472.568.815

Fuente: Dirección de Comercialización – ADR

1.1.2 Actividad: Articular las iniciativas con encadenamientos comerciales.

Como parte de la ruta de atención, algunos de los grupos de productores requieren el acompañamiento y el apoyo para adelantar actividades que favorezcan su conexión con mercados bien sea a través de esquemas de circuitos cortos o de articulación con cadenas productivas. Para atender estas necesidades, el Modelo de Atención y Prestación de Servicios de Apoyo a la Comercialización incluyen metodologías específicamente diseñadas para facilitar y acompañar el empoderamiento de los grupos de organizaciones de productores en sus procesos de encadenamiento comercial.

Para la valoración de los recursos requeridos, se utilizaron las referencias establecidas por la Agencia de Desarrollo Rural, como la Circular 086 de 2022 “Modificación de la Tabla de Perfiles y Honorarios para la contratación de prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión” y para gastos de viaje, viático y transporte, la Resolución 022 de 2023 “por la cual se fijan las escalas de gastos de desplazamiento permanencia y de viaje para los contratistas de la Agencia de Desarrollo Rural”.

Los insumos que se costean en el acompañamiento estratégico, metodológico y logístico para realizar, mercados campesinos son: carpas (4X4), mesas (Tablón), sillas plásticas sin brazos, sonido (baffle amplificador con micrófono), refrigerador horizontal de vitrina (300 Lit) y/o refrigerios para los productores participantes; ruedas de negocio: mobiliario (carpas, mesas, sillas, stand, sonido), adecuación (publicidad, exhibidores, otros), refrigerador y/o congelador, almuerzos y/o refrigerios para los productores participantes, y agroferias: sillas plásticas, (otros), sonido, mesas plásticas vestidas, almuerzos y/o refrigerios para los productores participantes.

En la siguiente tabla se presentan los recursos, metas y valor total requeridos para cada una de las actividades de encadenamiento consideradas así:

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 68 de 108

Tabla 24 Presupuesto 2023 actividad 1.1.3. Articular las iniciativas con encadenamientos comerciales

Componente	Unidad de medida	Valor unitario vigente 2023	Valor unitario trámite actualización 2023	Cantidad vigente 2023	Cantidad trámite actualización 2023	Meses/número de veces vigente 2023	Meses/número de veces trámite actualización 2023	Valor total vigente 2023	Valor total trámite actualización 2023
Mano de Obra Calificada	Profesional XVI	\$ 16.746.307	\$ 17.478.000,00	1	1	2	2	\$ 33.492.614,00	\$ 34.956.000,00
	Profesional XII	\$ 13.007.000	\$ 13.983.000,00	0	1	0	2	\$ -	\$ 27.966.000,00
	Profesional X	\$ 9.955.486	\$ 10.391.000,00	6	5	2	2	\$ 119.465.832,00	\$ 103.910.000,00
	Profesional IX	\$ 9.198.003	\$ 9.600.000,00	6	6	2	2	\$ 110.376.036,00	\$ 115.200.000,00
	Profesional VIII	\$ 8.115.885	\$ 8.471.000,00	6	6	2	2	\$ 97.390.620,00	\$ 101.652.000,00
	Profesional VII	\$ 7.250.191	\$ 7.567.000,00	6	6	2	2	\$ 87.002.292,00	\$ 90.804.000,00
	Profesional VI	\$ 5.951.649	\$ 6.211.000,00	8	8	2	2	\$ 95.226.384,00	\$ 99.376.000,00
	Profesional V	\$ 5.410.590	\$ 5.647.000,00	3	3	2	2	\$ 32.463.540,00	\$ 33.882.000,00
	Profesional I	\$ 4.111.760	\$ 4.291.000,00	0	2	0	2	\$ -	\$ 17.164.000,00
	AG-VI	\$ 3.635.704	\$ 3.795.000,00	2	0	2	0	\$ 14.542.816,00	\$ -
	AG-III	\$ 2.507.826	\$ 2.701.000,00	2	2	2	2	\$ 10.031.304,00	\$ 10.804.000,00
	AG-II	\$ 1.406.589	\$ 1.891.000,00	2	2	2	2	\$ 5.626.356,00	\$ 7.564.000,00
Subtotal								\$ 605.617.794,00	\$ 643.278.000,00
Componente	Unidad de medida	Valor unitario vigente 2023	Valor unitario trámite actualización 2023	Cantidad vigente 2023	Cantidad trámite actualización 2023	Meses/número de veces vigente 2023	Meses/número de veces trámite actualización 2023	Valor total vigente 2023	Valor total trámite actualización 2023
Acompañamiento estratégico, metodológico y logístico para la realización de mercados campesinos	Número de espacios de encadenamientos desarrollados (intervenciones)	\$ 5.150.000	\$ 5.150.000	60	60	1	1	\$ 309.000.000,00	\$ 309.000.000,00
Acompañamiento estratégico, metodológico y logístico para la realización de ferias comerciales	Número de espacios de encadenamientos desarrollados (intervenciones)	\$ 16.858.113	\$ 16.858.113	12	12	1	1	\$ 202.297.356,00	\$ 202.297.356,00
Acompañamiento estratégico, metodológico y logístico para la realización de ruedas de negocio agroalimentarias	Número de espacios de encadenamientos desarrollados (intervenciones)	\$ 2.287.740	\$ 2.287.740	15	15	1	1	\$ 34.316.100,00	\$ 34.316.100,00
Subtotal								\$ 545.613.456,00	\$ 545.613.456,00

Componente	Unidad de medida	Valor unitario vigente 2023	Valor unitario trámite actualización 2023	Cantidad vigente 2023	Cantidad trámite actualización 2023	Meses/número de veces vigente 2023	Meses/número de veces trámite actualización 2023	Valor total vigente 2023	Valor total trámite actualización 2023
Planeación, Implementación y Evaluación de Mercados Campesinos	Profesional XVI	\$ 696.661	\$ 725.475	1	1	5	5	\$ 3.483.305,00	\$ 3.627.375,00
	Profesional XII	\$ 594.568	\$ 616.036	0	1	0	10	\$ -	\$ 6.160.360,00
	Profesional X	\$ 376.206	\$ 391.766	6	5	5	8	\$ 11.286.180,00	\$ 14.691.225,00
	Profesional IX	\$ 376.206	\$ 391.766	6	6	5	3	\$ 11.286.180,00	\$ 5.876.490,00
	Profesional VIII	\$ 278.877	\$ 290.411	6	6	5	3	\$ 8.366.310,00	\$ 4.356.165,00
	Profesional VII	\$ 278.877	\$ 290.411	6	6	5	5	\$ 8.366.310,00	\$ 8.712.330,00
	Profesional VI	\$ 229.594	\$ 239.090	8	8	5	3	\$ 9.183.760,00	\$ 4.781.800,00
	Profesional V	\$ 229.594	\$ 239.090	3	3	5	3	\$ 3.443.910,00	\$ 1.793.175,00
	Profesional I	\$ 229.594	\$ 239.090	0	2	0	5	\$ -	\$ 2.390.900,00
	Transporte aéreo	\$ 734.390	\$ 734.390	60	60	1	1	\$ 44.063.400,00	\$ 44.063.400,00
	Transporte Terrestre	\$ 70.040	\$ 70.040	60	60	1	1	\$ 4.202.400,00	\$ 4.202.400,00
	Transporte terrestre (territorial)	\$ 137.793	\$ 260.417	13	32	11,5	12	\$ 20.600.053,00	\$ 100.000.000,00
Subtotal								\$ 124.281.808,00	\$ 200.655.620,00
Planeación, Implementación y Evaluación de Ferias Comerciales	Profesional XVI	\$ 696.661	\$ 725.475	1	1	4	4	\$ 2.438.314,00	\$ 2.539.163,00
	Profesional XII	\$ 594.568	\$ 616.036	0	1	0	4	\$ -	\$ 2.156.126,00
	Profesional X	\$ 376.206	\$ 391.766	6	2	4	4	\$ 7.900.326,00	\$ 2.742.362,00
	Profesional IX	\$ 376.206	\$ 391.766	6	2	4	4	\$ 7.900.326,00	\$ 2.742.362,00
	Profesional VIII	\$ 278.877	\$ 290.411	6	2	4	4	\$ 5.856.417,00	\$ 2.032.877,00
	Profesional VII	\$ 278.877	\$ 290.411	6	1	4	4	\$ 5.856.417,00	\$ 1.016.439,00
	Profesional VI	\$ 229.594	\$ 239.090	8	1	4	4	\$ 6.428.632,00	\$ 836.815,00
	Profesional V	\$ 229.594	\$ 239.090	3	1	4	4	\$ 2.410.735,00	\$ 836.815,00
	Profesional I	\$ 229.594	\$ 239.090	0	1	0	4	\$ -	\$ 836.815,00
	Transporte aéreo	\$ 734.390	\$ 734.390	12	12	1	1	\$ 8.812.680,00	\$ 8.812.680,00
	Transporte Terrestre	\$ 70.040	\$ 70.040	12	12	1	1	\$ 840.480,00	\$ 840.480,00
	Transporte terrestre (territorial)	\$ 137.793	\$ 260.417	0	32	0	12	\$ -	\$ 100.000.000,00
Subtotal								\$ 48.444.327,00	\$ 125.392.934,00
Encuentros Comerciales Territoriales a través de Ruedas de Negocios Agroalimentarias	Profesional XVI	\$ 696.661	\$ 725.475	1	1	3	3	\$ 1.741.653,00	\$ 1.813.687,00
	Profesional XII	\$ 594.568	\$ 616.036	0	2	0	3	\$ -	\$ 3.080.180,00
	Profesional X	\$ 376.206	\$ 391.766	6	5	3	3	\$ 5.643.090,00	\$ 4.897.075,00
	Profesional IX	\$ 376.206	\$ 391.766	6	2	3	3	\$ 5.643.090,00	\$ 1.958.830,00
	Profesional VIII	\$ 278.877	\$ 290.411	6	1	3	3	\$ 4.183.155,00	\$ 726.027,00
	Profesional VII	\$ 278.877	\$ 290.411	6	1	3	3	\$ 4.183.155,00	\$ 726.027,00
	Profesional VI	\$ 229.594	\$ 239.090	8	1	3	3	\$ 4.591.880,00	\$ 597.725,00
	Profesional V	\$ 229.594	\$ 239.090	3	1	3	3	\$ 1.721.955,00	\$ 597.725,00
	Profesional I	\$ 229.594	\$ 239.090	0	1	0	3	\$ -	\$ 597.725,00
	Transporte aéreo	\$ 734.390	\$ 734.390	15	15	1	1	\$ 11.015.850,00	\$ 11.015.850,00
	Transporte Terrestre	\$ 70.040	\$ 70.040	15	15	1	1	\$ 1.050.600,00	\$ 1.050.600,00
	Transporte terrestre (territorial)	\$ 137.793	\$ 260.417	13	32	11,5	12	\$ 20.600.053,00	\$ 100.000.000,00
Subtotal								\$ 60.374.481,00	\$ 127.061.451,00
Total								\$ 233.100.616,00	\$ 453.110.005,00
Gran total								\$ 1.384.331.866,00	\$ 1.642.001.461,00

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 70 de 108

Fuente: Dirección de Comercialización – ADR

Nota: 1/La mano de obra calificada para el trámite de actualización, es estimada con valores actualizados de acuerdo con la tabla de honorarios establecidos por la ADR en la circular 86 del 15 de diciembre de 2022, lo cual refleja un aumento con respecto a la versión vigente. Esta comprende 42 profesionales, de nivel Central (29) y territorial (13), para la totalidad del recurso humano y corresponden a tiempo laborado por cargas de trabajo, es decir que una misma persona podrá estar involucrada en el desarrollo de diferentes actividades para cada uno de los objetivos específicos y productos estipulados para el proyecto.

Nota: 2/De igual forma para el trámite de actualización, se incluyen los gastos de viaje y viáticos, conforme con los valores establecidos por la ADR en la Resolución N°022 del 24 de enero de 2023, con la finalidad de realizar el acompañamiento a la implementación de los circuitos cortos de comercialización programados.

Nota: 3/El cálculo del valor unitario de los costos vigentes tiene un incremento del 3% frente al valor de la vigencia anterior, porcentaje establecido según la circular 019 de 28 de febrero 2022 de la ADR en la que especifica los supuestos macroeconómicos que dicta la circular externa 007 del 22 de febrero de 2022 y sus anexos, expedida por la Dirección General del Presupuesto Público Nacional -DGPPN y el Marco de Gastos de Mediano Plazo 2021-2024. Para la mano de obra se tienen en cuenta los valores de la Tabla de honorarios de la ADR establecidos en la Circular 082 de 14 de diciembre de 2021 y para los gastos de viaje y viáticos, se toma como referencia los valores establecidos por la ADR en la Resolución N° 052 de 02 de febrero de 2022.

Nota: 4/ Los insumos requeridos para el concepto -espacios de encadenamientos desarrollados, corresponden a gastos de operador logístico necesarios para desarrollar las actividades de esta metodología.

Nota: 5/El transporte terrestre es el rubro que ampara las comisiones del nivel central en las que se requiere este medio para desplazarse a desarrollar la actividad en el territorio y el transporte terrestre territorial es el recurso que aporta el proyecto de inversión en el marco de la realización de las actividades inherentes a la realización de los circuitos cortos de comercialización y que se requieren adelantar en las zonas rurales cada una de las Unidades Técnicas Territoriales para garantizar el desplazamiento terrestre.

Nota: 6/Es importante señalar que con la finalidad de maximizar el recurso y minimizar gastos, no se costean las actividades "Articulación de procesos para la generación de alianzas comerciales", ni "Acompañamiento en la implementación de fondos de comercialización", puesto que se ha identificado en las vigencias 2020, 2021 y 2022 realizarlas con el apoyo de otras estrategias que se desarrollan en el modelo de comercialización como son para la primera, las transferencias e implementación de los circuitos cortos y la intervención a través de asesorías especializadas, y para la segunda la consecución de alianzas mediante la implementación del modelo con asignación de códigos de barra, seguimiento a ruedas de negocios, encadenamientos comerciales, intervención comercial especializada, entre otros, que de igual forma le aportan al indicador de agricultura por contrato.

Tabla 25 Cuadro de costos actividad 1.1.3 horizonte de proyecto

Actividad	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Costo Total
1.1.3. Articular las iniciativas con encadenamientos comerciales	\$ 632.745.550	\$ 608.074.363	\$ 749.750.195	\$ 1.642.001.461	\$ 3.632.571.569

Fuente: Dirección de Comercialización – ADR

Dentro de las metodologías se contemplan encadenamientos comerciales como:

- Mercados campesinos y ferias comerciales locales: planeación, coordinación, ejecución y evaluación de mercados campesinos y ferias comerciales locales para el desarrollo de capacidades de las organizaciones campesinas, propiciando esquemas de comercialización de circuitos cortos periódicos, auto gestionados, rentables y sostenibles.

Los diagramas siguientes, representan esquemáticamente los pasos que sigue la Metodología Planeación, Implementación y Evaluación de Mercados Campesinos, y los pasos de la Metodología para el Desarrollo de Ferias Comerciales, Regionales o Locales, diseñadas y piloteadas en los territorios en el año 2018, por la Dirección de Comercialización de la ADR: La actividad, -Articular las iniciativas con encadenamientos comerciales-, se apoya en estas metodologías, las cuales tienen el propósito de generar espacios de participación para las organizaciones de productores, buscando canales alternativos para la comercialización de sus productos, oportunidades de negocio y encadenamientos comerciales.



- Ruedas de negocios agroalimentarias: planeación, coordinación, ejecución y evaluación de ruedas de negocios para propiciar encuentros comerciales entre organizaciones de productores y empresas o entidades para generar negocios como compras públicas locales, promoción de alianzas agroindustriales y de exportación, con el fin de que la institucionalidad y las organizaciones de productores, adopten un modelo funcional para la negociación que aseguren condiciones rentables y competitivas.

El siguiente diagrama representa esquemáticamente los pasos que sigue la Metodología de Encuentros Comerciales Territoriales A Través de Ruedas de Negocios Agroalimentarias, diseñada y piloteada en los territorios en la vigencia 2018 por la Dirección de Comercialización de la ADR



- **Alianzas público-privadas territoriales:** facilitación del encadenamiento entre los grupos de productores, la empresa privada y el sector público, para dinamizar las cadenas de valor en los territorios haciendo posible el logro de objetivos y metas comunes de una manera articulada y eficiente para fortalecer la competitividad y sostenibilidad de los agronegocios.

El diagrama a continuación, representan esquemáticamente los pasos que sigue la Metodología de Conformación de Alianzas Público-Privadas, adoptada de la experiencia del Programa de Tierras y Desarrollo Rural de USAID.



La actividad, - Articular las iniciativas con encadenamientos comerciales, se apoya en estas dos últimas metodologías, las cuales tienen el propósito de aunar esfuerzos técnicos, logísticos y financieros de cooperación público-privada para el desarrollo

empresarial y comercial de las organizaciones de productores y la vinculación en el corto y mediano plazo a estrategias de encadenamientos comerciales.

- **Alianzas Comerciales:** identificación, valoración y facilitación de procesos de construcción de acuerdos entre una organización de productores y un aliado comercial, agroindustrial o de exportación, para consolidar relaciones a largo plazo y con visión de cadena de valor.

Los diagramas siguientes representan esquemáticamente, los pasos que sigue la Metodología de Alianzas Comerciales, Agroindustriales y de Exportación, y los alcances de la Guía Técnica de Celebración de Contratos de Compraventa y Suministro, diseñadas y piloteadas en los territorios en la vigencia 2018 por la Dirección de Comercialización de la ADR, la actividad - Articular las iniciativas con encadenamientos comerciales-, se apoya en estos instrumentos, los cuales tienen el propósito de generar espacios de construcción de relacionamientos comerciales directos entre organizaciones de productores y el sector empresarial, con fomento de la agricultura por contrato en el cual la ADR cumple el rol de facilitadora.



GUÍA TÉCNICA CELEBRACIÓN DE CONTRATOS DE COMPRAVENTA Y SUMINISTROS

El objetivo de esta guía es brindar orientación sobre los procesos a seguir para facilitar y promover la celebración de contratos escritos entre organizaciones de productores y empresas agroindustriales, así como con distribuidores.



Importante señalar que la presente metodología es diferente al programa Programa de Alianzas Productivas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural se determinó específicamente en la justificación técnica lo siguiente: *“Sus productos se dirigen a la formulación, ejecución y seguimiento de alianzas productivas que sería una ruta similar a los PIDAR asociativos y que responde a la demanda de proyectos productivos que incluyen acuerdos comerciales, por medio de convocatorias públicas en periodos de tiempo del proceso completo que toma alrededor de dos años. Esta temporalidad y el carácter puntual de los apoyos del portafolio de servicios de comercialización del proyecto no solo son diferentes, sino que podrían ser complementarios”*.

Es decir, en términos generales a través del proyecto *“Alianzas productivas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural”* se recibe un incentivo modular reglamentado mediante el Decreto 1071 de 2015, en el cual se incluyen los rubros:

- Adecuación de tierras,
- Capital fijo,
- Capital de trabajo,
- Capacitación y asistencia técnica,
- Cobertura de riesgos y comisiones de éxito en la gestión financiera,
- Comercialización,
- La vinculación más económica de la tierra rural, con actitud para el desarrollo de los fines de la alianza,
- Gerencia y Administración de la alianza,

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 75 de 108

La Agencia de Desarrollo Rural a través de la Metodología Alianzas Comerciales, Agroindustriales y de Exportación, realiza el acompañamiento exclusivo, cumpliendo el rol de facilitadora, permitiendo generar un vínculo de confianza entre las partes para el intercambio de conocimiento tecnología y capacidades, creando mecanismo adecuados de comunicación, así como escenarios en lo que se comparte riesgos y beneficios, a través de este modelo se puede ayudar a enfrentar obstáculos y problemas de acceso a mercados, información técnica, financiera, infraestructura, innovación tecnológica y asistencia técnica.

Cabe aclarar que la Agencia de Desarrollo Rural cuenta con el Modelo de Atención y Prestación de Servicios de Apoyo a la Comercialización a través del cual implementa la Metodología de Alianzas Comerciales, Agroindustriales y de Exportación <https://www.adr.gov.co/servicios/comercializacion/Paginas/alianzas-comerciales-agroindustriales-y-de-exportacion.aspx>, a diferencia de la cofinanciación de los componentes de Activos productivos, Adecuación de Tierras, Comercialización y Asistencia Técnica que lo realiza a través de la estructuración, cofinanciación y ejecución de Proyectos Integrales de Desarrollo Agropecuario y Rural.

Finalmente, si bien los dos tienen como objetivo la facilitación para la conformación de alianzas entre pequeños productores rurales y empresas privadas con demanda de productos del sector agropecuario, existen diferencias que radican en el procedimiento como se describe a continuación:

Tabla 26 Diferencia alianzas

Alianzas Productivas (MADR)	Alianzas Comerciales, Agroindustriales y de Exportación (ADR)
Se realiza a través de convocatorias en fechas establecidas por el MADR	El requerimiento del servicio para la conformación de una alianza puede originarse en los siguientes escenarios: PIDAR en ejecución, PIDAR en estructuración, desde la organización de productores y desde el sector privado.
Se presenta perfiles de proyectos con base en los términos de referencia que determina los requisitos y el procedimiento a cumplir, estos se pueden conseguir a través de la Secretaría de Agricultura, las organizaciones gestoras regionales del Proyecto en cada región, la oficina de Alianzas Productivas en el Ministerio de Agricultura y también en la página web del Ministerio de Agricultura en el vínculo Convocatorias, Alianzas Productivas.	La presente metodología contiene los criterios como condiciones mínimas que deberán ser cumplidas por la empresa privada como por la organización de productores. Estas condiciones son definidas por la ADR con la finalidad de determinar si los actores se encuentran preparados para generar la alianza, verificando, por medio de los criterios, que las partes sean estables jurídicamente, organizacionalmente y financieramente.
Una vez se cierra la convocatoria, la Secretaría de Agricultura verifica el cumplimiento de requisitos mínimos y aquellos que los cumplen, los prioriza.	Para dar inicio a la ruta de atención se debe contar con un diagnóstico y valoración comercial de la organización de productores, en el caso que no hayan sido caracterizadas previamente, esto se debe realizar

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 76 de 108

	a través de la metodología caracterización y valorización de capacidades de organizaciones para la comercialización
Los mejores perfiles presentados y priorizados, de acuerdo con los cupos establecidos por departamento, pasan a la etapa de estudios de pre-inversión, para analizar su factibilidad y estructurar un plan de negocios.	Luego existen 5 pasos a seguir para el servicio:
Aquellas alianzas que resulten viables ingresan al registro de Alianzas susceptibles de financiación.	Fase A Socialización de la metodología
Las Alianzas se van financiando de acuerdo con la disponibilidad de recursos y en el orden de legalización.	Fase B Validación de la demanda
	Fase C Acompañamiento de La oferta
	Fase D Concertación de condiciones
	Fase E Cierre de Negociación.

Fuente: <https://www.minagricultura.gov.co/tramites-servicios/desarrollo-rural/Paginas/Proyecto-apoyo-a-alianzas-productivas-PAAP-.aspx> y <https://www.adr.gov.co/servicios/comercializacion/Paginas/alianzas-comerciales-agroindustriales-y-de-exportacion.aspx>

- **Implementación de fondos de comercialización:** diseño operativo, concertación, reglamentación, definición de mecanismos de financiación, administración y sostenimiento de fondos de comercialización como estrategia de sostenibilidad de las organizaciones con esquemas de comercialización colectiva.

El siguiente diagrama representa esquemáticamente, los pasos que siguen la Metodología de Constitución y Operación de Fondos Rotatorios de Comercialización, diseñada y piloteada en los territorios en el año 2018 por la Dirección de Comercialización de la ADR, la actividad - Articular las iniciativas con encadenamientos comerciales- se apoya en esta metodología, la cuales tienen el propósito de proveer las herramientas para la sostenibilidad y autogestión de los procesos de comercialización de las organizaciones de productores para la consolidación de encadenamientos comerciales.



Finalmente, en la actividad “*Articular las iniciativas con encadenamientos comerciales*”, se ha previsto que los grupos de productores participantes se acompañarán y apoyarán en el desarrollo de encadenamientos comerciales. Para este propósito, además del asesoramiento, se apoyarán las actividades de encadenamiento mediante la financiación de los aspectos logísticos requeridos para su realización, los cuales se prevén suministrar a través de un operador, contratado a nivel nacional.

a) Objetivo específico 2: Promover articulación de los actores con incidencia en la comercialización en los territorios.

El Modelo de Atención y Prestación de Servicios de Apoyo a la Comercialización que desarrolla la ADR, es una herramienta sectorial de gestión y articulación que deberá ser transferida de manera efectiva a los actores territoriales (Empresas Prestadoras de Servicios de Extensión Agropecuaria, EPSEA, Unidades Municipales de Asistencia Técnica Agropecuaria, UMAT, Secretarías de Agricultura y Desarrollo Rural, Secretarías de Desarrollo Económico, entre otros) que cumplen funciones de acompañamiento técnico para la gestión y desarrollo productivo, comercial, y de acceso a mercados de pequeños productores agropecuarios y sus organizaciones, y por consiguiente de las cadenas productivas agropecuarias territoriales a las que estos pertenecen. En la medida en que el modelo es trabajado bajo un ciclo de mejoramiento continuo, el resultado de este proceso y de los diferentes aprendizajes capitalizados en su implementación, requieren contemplar periodos de capacitación anuales, durante los cuales se transfieran estos nuevos aprendizajes a los territorios y de esta manera se fortalezcan las capacidades de gestión, articulación y acompañamiento de los actores territoriales

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 78 de 108

(instituciones y/o entidades), del desarrollo comercial de los productores agropecuarios y sus organizaciones y por ende del territorio.

Tabla 27 Cadena de valor 2023 objetivo 2

Objetivos Específicos	Productos	Indicadores Producto		Meta Actual Vigencia 2023	Meta Vigencia 2023	Actividades	Valor vigente 2023	Valor trámite actualización 2023
		Nombre	Unidad		Ajustado al trámite			
2. Promover articulación de los actores con incidencia en la comercialización en los territorios	2.1. Servicio de fortalecimiento de capacidades locales	Grupos fortalecidos	Número	243	243	2.1.1. Articular el Modelo de Atención y Prestación de Servicios de Comercialización a nivel territorial, a través del servicio de extensión agropecuaria y otros espacios interinstitucionales.	\$ 742.370.593,00	\$ 779.659.873,00
						2.1.2. Armonizar el Modelo de Atención y Prestación de Servicios de Comercialización con cadenas productivas, agroindustriales y de exportación	\$ 327.477.983,00	\$ 342.169.548,00
						Subtotal	\$ 1.069.848.576,00	\$ 1.121.829.421,00

Fuente: Dirección de Comercialización – ADR

Producto 2.1. Servicio de fortalecimiento de capacidades locales.

La meta para la vigencia 2023 corresponde a 243 grupos fortalecidos. De acuerdo con el Catálogo de Productos de la MGA, el producto “Servicio de fortalecimiento de capacidades locales”, precisa lo siguiente en cuanto a la definición de este servicio, “comprende actividades orientadas a desarrollar capacidades locales con los grupos beneficiarios en los territorios priorizados, a través de rutas de aprendizaje, pasantías y ferias”. En efecto esta definición es coherente con su aplicación en este proyecto, considerando que este producto permite garantizar el fortalecimiento de las capacidades de gestión, articulación y acompañamiento de los actores profesionales y técnicos del sector agropecuario, estando los grupos definidos, constituidos por las entidades y organizaciones locales que intervengan en la atención y prestación de servicios de apoyo a la comercialización, mediante el desarrollo de talleres anuales de transferencia y retroalimentación, coordinados entre el nivel central y territorial de la ADR, a través de los cuales se puedan capitalizar los aprendizajes y mejoramientos que genere el Modelo. De igual forma es importante poder socializar y transferir el modelo y los servicios a actores comerciales de las cadenas productivas en territorio, buscando que estos se vinculen a procesos de encadenamiento comercial formales, con organizaciones beneficiarias de la ADR.

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 79 de 108

Con relación a este producto, la ADR tiene el potencial de alcanzar un total de 320 grupos fortalecidos durante el plazo de duración del proyecto de inversión. En las vigencias 2020, 2021 y 2022 con el presupuesto asignado se logró la meta de 77 grupos fortalecidos, resultado que deja una diferencia de 243 grupos pendientes de fortalecer a nivel nacional para cumplir con la meta potencial a alcanzar estimada. Por lo tanto, en la presente actualización, se estiman los costos de los insumos necesarios que permitan el cumplimiento de dicha meta; la cual ha sido ajustada conforme a la asignación presupuestal aprobada para el proyecto en la plataforma del sistema unificado de inversión y finanzas públicas-SUIFP, para el 2023.

Este producto cuenta con dos actividades: 2.1.1. Articular el Modelo de Atención y Prestación de Servicios de Comercialización a nivel territorial, a través de 26 talleres a nivel nacional, articulados con el servicio de extensión agropecuaria y otros espacios interinstitucionales, cuya meta ajustada para 2023 asciende a 243 grupos fortalecidos, dentro de los cuales están incluidas las regiones PDET priorizadas por el gobierno nacional, con el objetivo de mejorar la capacidad de asesoramiento comercial de los actores de extensión agropecuaria en estos territorios. 2.1.2. Armonizar el Modelo de Atención y Prestación de Servicios de Comercialización con cadenas productivas, agroindustriales y de exportación, a través de 10 talleres a nivel nacional, donde se espera lograr la socialización del modelo a 10 grupos, del sector comercial de las cadenas, uno por cada departamento que conforma las Unidades Técnicas Territoriales-UTT de la ADR.

2.1.1 Actividad: Articular el Modelo de Atención y Prestación de Servicios de Comercialización a nivel territorial, a través del servicio de extensión agropecuaria y otros espacios interinstitucionales

La Ley 1876 por la cual se crea el “*Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria*” establece una visión más integral en materia de asistencia técnica para el sector agropecuario y rural al hablar de un concepto más amplio como el de “*Extensión Agropecuaria*”. Esto sin duda establece desafíos importantes en materia de las necesidades de acompañamiento técnico comercial que requiere el sector.

Por lo anterior, el Modelo de Atención y Prestación de Servicios de Apoyo a la Comercialización está pensado como un instrumento de gestión para el desarrollo comercial que podrá ser transferido de manera articulada a los actores responsables del servicio de extensión rural en los territorios. Como se mencionó en el objetivo 1, el Modelo entregará herramientas, metodologías, instrumentos y protocolos, que los profesionales vinculados a los servicios de extensión rural podrán utilizar para acompañar de manera más efectiva el desarrollo de las capacidades comerciales y de acceso a mercados de los pequeños productores y sus organizaciones. Para ello, el proyecto de inversión contempla un equipo interdisciplinario de profesionales que serán los encargados de adelantar esta transferencia y articulación con los actores de los servicios de extensión rural en los territorios.

Para la valoración de los recursos requeridos, se utilizaron las referencias establecidas por la Agencia de Desarrollo Rural, como la Circular 086 de 2022 “Modificación de la Tabla de Perfiles

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 80 de 108

y Honorarios para la contratación de prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión” y para gastos de viaje, viatico y transporte, la Resolución 022 de 2023 “por la cual se fijan las escalas de gastos de desplazamiento permanencia y de viaje para los contratistas de la Agencia de Desarrollo Rural”.

Tabla 28 Presupuesto 2023 actividad 2.1.1. Articular el Modelo de Atención y Prestación de Servicios de Comercialización a nivel territorial, a través del servicio de extensión agropecuaria y otros espacios interinstitucionales

Componente	Unidad de medida	Valor unitario vigente 2023	Valor unitario trámite actualización 2023	Cantidad vigente 2023	Cantidad trámite actualización 2023	Meses/número de veces vigente 2023	Meses/número de veces trámite actualización 2023	Valor total vigente 2023	Valor total trámite actualización 2023
Mano de Obra Calificada	Profesional XVI	\$ 16.746.307	\$ 17.478.000,00	1	1	2	2	\$ 33.492.614,00	\$ 34.956.000,00
	Profesional XII	\$ 13.007.000	\$ 13.983.000,00	0	1	0	2	\$ -	\$ 27.966.000,00
	Profesional X	\$ 9.955.486	\$ 10.391.000,00	6	5	2	2	\$ 119.465.832,00	\$ 103.910.000,00
	Profesional IX	\$ 9.198.003	\$ 9.600.000,00	6	6	2	2	\$ 110.376.036,00	\$ 115.200.000,00
	Profesional VIII	\$ 8.115.885	\$ 8.471.000,00	6	6	2	2	\$ 97.390.620,00	\$ 101.652.000,00
	Profesional VII	\$ 7.250.191	\$ 7.567.000,00	6	6	2	2	\$ 87.002.292,00	\$ 90.804.000,00
	Profesional VI	\$ 5.951.649	\$ 6.211.000,00	8	8	2	2	\$ 95.226.384,00	\$ 99.376.000,00
	Profesional V	\$ 5.410.590	\$ 5.647.000,00	3	3	2	2	\$ 32.463.540,00	\$ 33.882.000,00
	Profesional I	\$ 4.111.760	\$ 4.291.000,00	0	2	0	2	\$ -	\$ 17.164.000,00
	AG-VI	\$ 3.635.704	\$ 3.795.000,00	2	0	2	0	\$ 14.542.816,00	\$ -
	AG-III	\$ 2.507.826	\$ 2.701.000,00	2	2	2	2	\$ 10.031.304,00	\$ 10.804.000,00
	AG-II	\$ 1.406.589	\$ 1.891.000,00	2	2	2	2	\$ 5.626.356,00	\$ 7.564.000,00
Subtotal								\$ 605.617.794,00	\$ 643.278.000,00
Componente	Unidad de medida	Valor unitario vigente 2023	Valor unitario trámite actualización 2023	Cantidad vigente 2023	Cantidad trámite actualización 2023	Meses/número de veces vigente 2023	Meses/número de veces trámite actualización 2023	Valor total vigente 2023	Valor total trámite actualización 2023
Gastos de viaje y transporte	Profesional XVI	\$ 696.661	\$ 725.475	1	1	5	5	\$ 3.134.974,00	\$ 3.264.637,00
	Profesional XII	\$ 594.568	\$ 616.036	0	1	0	5	\$ -	\$ 2.772.162,00
	Profesional X	\$ 376.206	\$ 391.766	6	5	5	3	\$ 10.157.562,00	\$ 5.876.490,00
	Profesional IX	\$ 376.206	\$ 391.766	6	6	5	3	\$ 10.157.562,00	\$ 7.051.788,00
	Profesional VIII	\$ 278.877	\$ 290.411	6	6	5	3	\$ 7.529.679,00	\$ 5.227.398,00
	Profesional VII	\$ 278.877	\$ 290.411	6	6	5	3	\$ 7.529.679,00	\$ 5.227.398,00
	Profesional VI	\$ 229.594	\$ 239.090	8	8	5	6	\$ 8.265.384,00	\$ 11.476.320,00
	Profesional V	\$ 229.594	\$ 239.090	3	3	5	6	\$ 3.099.519,00	\$ 4.303.620,00
	Profesional I	\$ 229.594	\$ 239.090	0	2	0	9	\$ -	\$ 4.303.620,00
	Transporte (aéreo)	\$ 734.390	\$ 734.390	108	108	1	1	\$ 79.314.120,00	\$ 79.314.120,00
	Transporte (Terrestre)	\$ 70.040	\$ 70.040	108	108	1	1	\$ 7.564.320,00	\$ 7.564.320,00
Subtotal								\$ 136.752.799,00	\$ 136.381.873,00
Total								\$ 742.370.593,00	\$ 779.659.873,00

Fuente: Dirección de Comercialización – ADR

Nota: 1/La mano de obra calificada para el trámite de actualización, es estimada con valores actualizados de acuerdo con la tabla de honorarios establecidos por la ADR en la circular 86 del 15 de diciembre de 2022, lo cual refleja un aumento con respecto a la versión vigente. Esta comprende 42 profesionales, de nivel Central (29) y territorial (13), para la totalidad del recurso humano y corresponden a tiempo laborado por cargas de trabajo, es decir que una misma persona podrá estar involucrada en el desarrollo de diferentes actividades para cada uno de los objetivos específicos y productos estipulados para el proyecto.

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 81 de 108

Nota: 2/De igual forma para el trámite de actualización, se incluyen los gastos de viaje y viáticos, conforme con los valores establecidos por la ADR en la Resolución N°022 del 24 de enero de 2023. Con la finalidad de minimizar los gastos relacionados con desplazamiento y logística, en esta vigencia se realizarán las transferencias del modelo a entes territoriales 125 manera virtual y 108 de manera presencial.

Nota: 3/El cálculo del valor unitario de los costos vigentes tiene un incremento del 3% frente al valor de la vigencia anterior, porcentaje establecido según la circular 019 de 28 de febrero 2022 de la ADR en la que especifica los supuestos macroeconómicos que dicta la circular externa 007 del 22 de febrero de 2022 y sus anexos, expedida por la Dirección General del Presupuesto Público Nacional -DGPPN y el Marco de Gastos de Mediano Plazo 2021-2024. Para la mano de obra se tienen en cuenta los valores de la Tabla de honorarios de la ADR establecidos en la Circular 082 de 14 de diciembre de 2021 y para los gastos de viaje y viáticos, se toma como referencia los valores establecidos por la ADR en la Resolución N° 052 de 02 de febrero de 2022.

Tabla 29 Cuadro de costos actividad 2.1.1 horizonte de proyecto

Actividad	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Costo Total
2.1.1. Articular el Modelo de Atención y Prestación de Servicios de Comercialización a nivel territorial, a través del servicio de extensión agropecuaria y otros espacios interinstitucionales	\$ 254.687.563	\$ 173.913.044	\$ 260.869.565	\$ 779.659.873	\$ 1.469.130.045

Fuente: Dirección de Comercialización – ADR

2.1.2 Actividad: Armonizar el Modelo de Atención y Prestación de Servicios de Comercialización con cadenas productivas, agroindustriales y de exportación.

Promover encadenamientos comerciales de los pequeños productores agropecuarios y sus organizaciones requiere de la generación y fortalecimiento de canales de comercialización alternativos bajo condiciones formales y justas. El Modelo de Atención y Prestación de Servicios de Apoyo a la Comercialización contempla instrumentos para la promoción y consolidación de canales de comercialización como los circuitos cortos para pequeños productores y también, esquemas de encadenamiento comercial entre organizaciones de productores y empresas agroindustriales y de exportación. Para desarrollar esto, es necesario que el Modelo adelante actividades de armonización y entendimiento con actores comerciales de las cadenas productivas tanto públicos como privados. Esta armonización se realizará mediante la generación de espacios de acercamiento y articulación (tipo taller) en territorio en los que se socializaran el alcance y portafolio de instrumentos del Modelo y como estos pueden aportar al desarrollo de las cadenas productivas y la dinámica comercial de las mismas. A estos espacios se convocará a empresas agroindustriales y de exportación demandantes de productos de origen agropecuario, y para el 2023 se llevarán a cabo, en cinco departamentos de las 13 Unidades Técnicas Territoriales y durante el horizonte del proyecto se espera replicar estos ejercicios en 32 departamentos.

Para la valoración de los recursos requeridos, se utilizaron las referencias establecidas por la Agencia de Desarrollo Rural, como la Circular 086 de 2022 “Modificación de la Tabla de Perfiles y Honorarios para la contratación de prestación de servicios profesionales y de apoyo a la

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 82 de 108

gestión” y para gastos de viaje, viatico y transporte, la Resolución 022 de 2023 “por la cual se fijan las escalas de gastos de desplazamiento permanencia y de viaje para los contratistas de la Agencia de Desarrollo Rural”.

Tabla 30 Presupuesto 2023 actividad 2.1.2. Armonizar el Modelo de Atención y Prestación de Servicios de Comercialización con cadenas productivas, agroindustriales y de exportación

Componente	Unidad de medida	Valor unitario vigente 2023	Valor unitario trámite actualización 2023	Cantidad vigente 2023	Cantidad trámite actualización 2023	Meses/número de veces vigente 2023	Meses/número de veces trámite actualización 2023	Valor total vigente 2023	Valor total trámite actualización 2023
Mano de Obra Calificada	Profesional XVI	\$ 16.746.307	\$ 17.478.000,00	1	1	1	1	\$ 16.746.307,00	\$ 17.478.000,00
	Profesional XII	\$ 13.007.000	\$ 13.983.000,00	0	1	0	1	\$ -	\$ 13.983.000,00
	Profesional X	\$ 9.955.486	\$ 10.391.000,00	6	5	1	1	\$ 59.732.916,00	\$ 51.955.000,00
	Profesional IX	\$ 9.198.003	\$ 9.600.000,00	6	6	1	1	\$ 55.188.018,00	\$ 57.600.000,00
	Profesional VIII	\$ 8.115.885	\$ 8.471.000,00	6	6	1	1	\$ 48.695.310,00	\$ 50.826.000,00
	Profesional VII	\$ 7.250.191	\$ 7.567.000,00	6	6	1	1	\$ 43.501.146,00	\$ 45.402.000,00
	Profesional VI	\$ 5.951.649	\$ 6.211.000,00	8	8	1	1	\$ 47.613.192,00	\$ 49.688.000,00
	Profesional V	\$ 5.410.590	\$ 5.647.000,00	3	3	1	1	\$ 16.231.770,00	\$ 16.941.000,00
	Profesional I	\$ 4.111.760	\$ 4.291.000,00	0	2	0	1	\$ -	\$ 8.582.000,00
	AG-VI	\$ 3.635.704	\$ 3.795.000,00	2	0	1	1	\$ 7.271.408,00	\$ -
	AG-III	\$ 2.507.826	\$ 2.701.000,00	2	2	1	1	\$ 5.015.652,00	\$ 5.402.000,00
	AG-II	\$ 1.406.589	\$ 1.891.000,00	2	2	1	1	\$ 2.813.178,00	\$ 3.782.000,00
Subtotal								\$ 302.808.897,00	\$ 321.639.000,00
Gastos de viaje y transporte	Profesional XVI	\$ 696.661	\$ 725.475	1	1	2	0	\$ 1.044.992,00	\$ -
	Profesional XII	\$ 594.568	\$ 616.036	0	1	0	2	\$ -	\$ 924.054,00
	Profesional X	\$ 376.206	\$ 391.766	6	5	2	2	\$ 3.385.854,00	\$ 2.938.245,00
	Profesional IX	\$ 376.206	\$ 391.766	6	6	2	2	\$ 3.385.854,00	\$ 3.525.894,00
	Profesional VIII	\$ 278.877	\$ 290.411	6	6	2	0	\$ 2.509.893,00	\$ -
	Profesional VII	\$ 278.877	\$ 290.411	6	6	2	0	\$ 2.509.893,00	\$ -
	Profesional VI	\$ 229.594	\$ 239.090	8	8	2	0	\$ 2.755.128,00	\$ -
	Profesional V	\$ 229.594	\$ 239.090	3	3	2	2	\$ 1.033.172,00	\$ 1.075.905,00
	Profesional I	\$ 229.594	\$ 239.090	0	2	0	0	\$ -	\$ -
	Transporte aéreo	\$ 734.390	\$ 734.390	10	15	1	1	\$ 7.343.900,00	\$ 11.015.850,00
	Transporte terrestre	\$ 70.040	\$ 70.040	10	15	1	1	\$ 700.400,00	\$ 1.050.600,00
Subtotal								\$ 24.669.086,00	\$ 20.530.548,00
Total								\$ 327.477.983,00	\$ 342.169.548,00

Fuente: Dirección de Comercialización – ADR

Nota: 1/La mano de obra calificada para el trámite de actualización, es estimada con valores actualizados de acuerdo con la tabla de honorarios establecidos por la ADR en la circular 86 del 15 de diciembre de 2022, lo cual refleja un aumento con respecto a la versión vigente. Esta comprende 42 profesionales, de nivel Central (29) y territorial (13), para la totalidad del recurso humano y corresponden a tiempo laborado por cargas de trabajo, es decir que una misma persona podrá estar involucrada en el desarrollo de diferentes actividades para cada uno de los objetivos específicos y productos estipulados para el proyecto.

Nota: 2/De igual forma para el trámite de actualización, se incluyen los gastos de viaje y viáticos, conforme con los valores establecidos por la ADR en la Resolución N°022 del 24 de enero de 2023, con la finalidad de realizar la actividad de manera presencial en el territorio. .

Nota: 3/El cálculo del valor unitario de los costos vigentes tiene un incremento del 3% frente al valor de la vigencia anterior, porcentaje establecido según la circular 019 de 28 de febrero 2022 de la ADR en la que especifica los supuestos macroeconómicos que dicta la circular externa 007 del 22 de febrero de 2022 y sus anexos, expedida por la Dirección General del Presupuesto Público Nacional -DGPPN y el Marco de Gastos de Mediano Plazo 2021-2024. Para la mano de obra se tienen en cuenta los valores de la Tabla de honorarios de la ADR establecidos en la Circular 082 de 14 de diciembre de 2021 y para los gastos de viaje y viáticos, se toma como referencia los valores establecidos por la ADR en la Resolución N° 052 de 02 de febrero de 2022.

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 83 de 108

Nota: 4/ Las transferencias del modelo que se realizan en la presente actividad son con empresas del sector privado como grandes superficies, supermercados, almacenes, entre otras, desarrollando los encuentros en sus sedes en territorio, generando espacios de articulación que buscan aunar esfuerzos para lograr beneficiar a las organizaciones de productores, por lo que no se costean los gastos de alojamiento, comidas, bebidas, ni servicios inmobiliarios, sin embargo, se requieren gastos de viaje y transporte para desplazarse hacia los lugares donde se realizarán los talleres.

Tabla 31 Cuadro de costos actividad 2.1.2 horizonte de proyecto

Actividad	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Costo Total
2.1.2. Armonizar el Modelo de Atención y Prestación de Servicios de Comercialización con cadenas productivas, agroindustriales y de exportación	\$ 156.230.974	\$ 86.956.522	\$ 151.588.370	\$ 342.169.548	\$ 736.945.414

Fuente: Dirección de Comercialización – ADR

b) Objetivo específico 3. Aprovechar la información comercial y de mercados.

Este objetivo específico, constituye paso esencial para el cumplimiento del objetivo general del Proyecto (Mejorar la capacidad de respuesta de los productores agropecuarios a necesidades de desarrollo comercial), persiguiendo; primero, que los servicios de información de soporte del Modelo de Atención y de Prestación de Servicios de Apoyo a la Comercialización en implementación a partir del año 2019-2020, serán prestados en forma oportuna a partir de la preparación de la información requerida, así como los procesos de formación necesarios para su uso y apropiación y, segundo, que dichos servicios de información estén mejorándose de manera continua como respuesta a la dinámica misma de adaptación del Modelo a partir de la capitalización de sus propias experiencias y aprendizajes sobre la marcha.

Tabla 32 Cadena de Valor 2023 Objetivo 3

Objetivos Específicos	Productos	Indicadores Producto		Meta Actual Vigencia 2023	Meta Vigencia 2023 Ajustado al trámite	Actividades	Valor vigente 2023	Valor trámite actualización 2023
		Nombre	Unidad					
3. Aprovechar la Información comercial y de mercados	3.1. Servicios de educación informal en comercialización	Productores con transferencia de conocimiento en el uso de información comercial atendidos	Número	2819	1200	3.1.1. Recoger y acopiar experiencias referentes para la adaptación de los servicios de apoyo a la comercialización.	\$ 357.725.613	\$ 373.791.268
						3.1.2. Preparar información especializada (perfil de mercado; perfil de producto; análisis de precios y proyecciones entre otros).	\$ 302.808.897	\$ 321.639.000

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 84 de 108

Objetivos Específicos	Productos	Indicadores Producto		Meta Actual Vigencia 2023	Meta Vigencia 2023	Actividades	Valor vigente 2023	Valor trámite actualización 2023
		Nombre	Unidad		Ajustado al trámite			
						3.1.3. Transferir y apropiar información especializada de carácter comercial a los usuarios y prestadores de servicios de apoyo a la comercialización.	\$ 441.774.799	\$ 460.409.297
Subtotal							\$ 1.102.309.309	\$ 1.155.839.565

Fuente: Dirección de Comercialización – ADR

Producto 3.1. Servicios de educación informal en comercialización¹²

Con relación a este producto, la ADR tiene el potencial de alcanzar un total de 2.058 productores con transferencia de conocimiento en el uso de información comercial durante el plazo de duración del proyecto de inversión. En las vigencias 2020, 2021 y 2022 con el presupuesto asignado la meta lograda es de 858 productores beneficiarios con servicios de educación informal, lo que representa una diferencia por atender de 1.200 potenciales productores en la vigencia 2023. Por lo mencionado, en la presente actualización, se estiman los costos de los insumos necesarios para el cumplimiento de la meta aquí referenciada.

Este producto de la cadena de valor incluye en esencia los siguientes contenidos:

- Información de mercados adaptada: funcional a la estructuración de los proyectos o requerida por los servicios de apoyo a la comercialización tales como precios y proyecciones, oferta, demanda, fichas técnicas de producto, circuitos comerciales, perfiles de mercados, entre otras.
- Información de aspectos logísticos y de comercialización: Redes de acopio, esquemas y costos logísticos, caracterización de agentes empresariales y comerciales funcionales a los servicios requeridos, panel de seguimiento por resultados al desarrollo de competencias comerciales.
- Formatos y herramientas metodológicas requeridas para la implementación del Modelo de atención y de prestación del servicio y de apoyo en la gestión.
- Tutoriales y ayudas pedagógicas de apoyo en los procesos de transferencia del modelo, en cuanto a aprendizajes y prácticas exitosas.

¹²Para la definición de este producto en el catálogo de la MGA se acoge la definición de educación informal establecida por la Ley 115 de 1994, ARTICULO 43. Se considera educación informal todo conocimiento libre y espontáneamente adquirido, proveniente de personas, entidades, medios de comunicación masiva, medios impresos, tradiciones, costumbres, comportamientos sociales y otros no estructurados. Para el caso de este proyecto, corresponde a procesos de orientación y formación en el uso y apropiación de información comercial y de mercados, funcional a los servicios prestados a través del Modelo de Atención y Prestación de Servicios de Apoyo a la Comercialización.

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 85 de 108

3.1.1 Actividad: Recoger y acopiar experiencias referentes para la adaptación de los servicios de apoyo a la comercialización

Esta actividad es necesaria para la generación servicios de educación informal en comercialización requerido en la operación del Modelo objeto del proyecto de inversión propuesto, dotándole de información útil para su adaptación a las dinámicas propias de los territorios y su consolidación en el tiempo.

Consiste en la recolección y acopio de experiencias en la aplicación de los servicios de comercialización y en la capitalización de sus aprendizajes. Esta actividad se desarrollará de manera periódica y sobre la marcha, en el proceso de implementación del Modelo.

Las tareas específicas en el proceso son los siguientes:

- El diseño técnico y metodológico del plan para la recolección, acopio de experiencias y obtención de aprendizajes (Escuelas de aprendizaje).
- La coordinación técnica nacional de la ejecución del plan.
- La ejecución del plan para la recolección, acopio de experiencias y obtención de aprendizajes con cobertura en los territorios de las trece Unidades Técnicas Territoriales que agrupa la ADR y en el nivel nacional.

Las actividades identificadas, se desarrollarán con el apoyo y asistencia de los profesionales contratados y la planta del nivel central y territorial de la Agencia.

La actividad de recolección de experiencias, en su fase operativa, se ejecuta a través de la documentación de casos exitosos o relevantes y diferentes lecciones aprendidas en el marco de los procesos de caracterización y valoración, asesoramiento comercial, encadenamientos comerciales, y transferencia del modelo, a realizar en territorio, en coordinación con las unidades técnicas territoriales, organizaciones de productores seleccionadas y otros actores del territorio relacionados con los servicios de apoyo a la comercialización de la ADR.

Para la valoración de los recursos requeridos, se utilizaron las referencias establecidas por la Agencia de Desarrollo Rural, en la Circular 086 de 2022 “Modificación de la Tabla de Perfiles y Honorarios para la contratación de prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión” y para gastos de viaje, viático y transporte, la Resolución 022 de 2023 “por la cual se fijan las escalas de gastos de desplazamiento permanencia y de viaje para los contratistas de la Agencia de Desarrollo Rural”.

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 86 de 108

Tabla 33 Presupuesto 2023 actividad 3.1.1. Recoger y acopiar experiencias referentes para la adaptación de los servicios de apoyo a la comercialización

Componente	Unidad de medida	Valor unitario vigente 2023	Valor unitario trámite actualización 2023	Cantidad vigente 2023	Cantidad trámite actualización 2023	Meses/número de veces vigente 2023	Meses/número de veces trámite actualización 2023	Valor total vigente 2023	Valor total trámite actualización 2023
Mano de Obra Calificada	Profesional XVI	\$ 16.746.307	\$ 17.478.000,00	1	1	1	1	\$ 16.746.307,00	\$ 17.478.000,00
	Profesional XII	\$ 13.007.000	\$ 13.983.000,00	0	1	0	1	\$ -	\$ 13.983.000,00
	Profesional X	\$ 9.955.486	\$ 10.391.000,00	6	5	1	1	\$ 59.732.916,00	\$ 51.955.000,00
	Profesional IX	\$ 9.198.003	\$ 9.600.000,00	6	6	1	1	\$ 55.188.018,00	\$ 57.600.000,00
	Profesional VIII	\$ 8.115.885	\$ 8.471.000,00	6	6	1	1	\$ 48.695.310,00	\$ 50.826.000,00
	Profesional VII	\$ 7.250.191	\$ 7.567.000,00	6	6	1	1	\$ 43.501.146,00	\$ 45.402.000,00
	Profesional VI	\$ 5.951.649	\$ 6.211.000,00	8	8	1	1	\$ 47.613.192,00	\$ 49.688.000,00
	Profesional V	\$ 5.410.590	\$ 5.647.000,00	3	3	1	1	\$ 16.231.770,00	\$ 16.941.000,00
	Profesional III	\$ 4.731.726	\$ 4.731.726,00	0	0	0	0	\$ -	\$ -
	Profesional II	\$ 4.506.406	\$ 4.506.406,00	0	0	0	0	\$ -	\$ -
	Profesional I	\$ 4.111.760	\$ 4.291.000,00	0	2	0	1	\$ -	\$ 8.582.000,00
	AG-VI	\$ 3.635.704	\$ 3.795.000,00	2	0	1	0	\$ 7.271.408,00	\$ -
	AG - V	\$ 3.267.144	\$ 3.276.000,00	0	0	0	0	\$ -	\$ -
	AG-IV	\$ 3.009.370	\$ 3.050.000,00	0	0	0	0	\$ -	\$ -
AG-III	\$ 2.507.826	\$ 2.701.000,00	2	2	1	1	\$ 5.015.652,00	\$ 5.402.000,00	
AG-II	\$ 1.406.589	\$ 1.891.000,00	2	2	1	1	\$ 2.813.178,00	\$ 3.782.000,00	
Subtotal								\$ 302.808.897,00	\$ 321.639.000,00
Gastos de viaje y transporte	Profesional XVI	\$ 696.661	\$ 725.475	1	1	2	2	\$ 1.393.322,00	\$ 1.450.950,00
	Profesional XII	\$ 594.568	\$ 616.036	0	1	0	2	\$ -	\$ 1.232.072,00
	Profesional X	\$ 376.206	\$ 391.766	6	3	2	6	\$ 4.514.472,00	\$ 7.051.788,00
	Profesional IX	\$ 376.206	\$ 391.766	6	3	2	6	\$ 4.514.472,00	\$ 7.051.788,00
	Profesional VIII	\$ 278.877	\$ 290.411	6	3	2	6	\$ 3.346.524,00	\$ 5.227.398,00
	Profesional VII	\$ 278.877	\$ 290.411	6	2	2	6	\$ 3.346.524,00	\$ 3.484.932,00
	Profesional VI	\$ 229.594	\$ 239.090	8	2	2	4	\$ 3.673.504,00	\$ 1.912.720,00
	Profesional V	\$ 229.594	\$ 239.090	3	2	4	4	\$ 2.755.128,00	\$ 1.912.720,00
	Profesional I	\$ 229.594	\$ 239.090	0	2	0	4	\$ -	\$ 1.912.720,00
	Transporte aéreo	\$ 734.390	\$ 734.390	39	26	1	1	\$ 28.641.210,00	\$ 19.094.140,00
Transporte terrestre	\$ 70.040	\$ 70.040	39	26	1	1	\$ 2.731.560,00	\$ 1.821.040,00	
Subtotal								\$ 54.916.716,00	\$ 52.152.268,00
Total								\$ 357.725.613,00	\$ 373.791.268,00

Fuente: Dirección de Comercialización – ADR

Nota: 1/La mano de obra calificada para el trámite de actualización, es estimada con valores actualizados de acuerdo con la tabla de honorarios establecidos por la ADR en la circular 86 del 15 de diciembre de 2022, lo cual refleja un aumento con respecto a la versión vigente. Esta comprende 42 profesionales, de nivel Central (29) y territorial (13), para la totalidad del recurso humano y corresponden a tiempo laborado por cargas de trabajo, es decir que una misma persona podrá estar involucrada en el desarrollo de diferentes actividades para cada uno de los objetivos específicos y productos estipulados para el proyecto.

Nota: 2/De igual forma para el trámite de actualización, se incluyen los gastos de viaje y viáticos, conforme con los valores establecidos por la ADR en la Resolución N°022 del 24 de enero de 2023, con la finalidad de realizar la actividad de manera presencial en el territorio.

Nota: 3/El cálculo del valor unitario de los costos vigentes tiene un incremento del 3% frente al valor de la vigencia anterior, porcentaje establecido según la circular 019 de 28 de febrero 2022 de la ADR en la que especifica los supuestos macroeconómicos que dicta la circular externa 007 del 22 de febrero de 2022 y sus anexos, expedida por la Dirección General del Presupuesto Público Nacional -DGPPN y el Marco de Gastos de Mediano Plazo 2021-2024. Para la mano de obra se tienen en cuenta los valores de la Tabla de honorarios de la ADR establecidos en la Circular 082 de 14 de diciembre de 2021 y para los gastos de viaje y viáticos, se toma como referencia los valores establecidos por la ADR en la Resolución N° 052 de 02 de febrero de 2022.

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 87 de 108

Tabla 34 Cuadro de costos actividad 3.1.1 horizonte de proyecto

Actividad	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Costo Total
3.1.1. Recoger y acopiar experiencias referentes para la adaptación de los servicios de apoyo a la comercialización	\$ 197.442.704	\$ 86.956.522	\$ 155.716.847	\$ 373.791.268	\$ 813.907.341

Fuente: Dirección de Comercialización – ADR

3.1.2 Actividad: Preparar información especializada (perfil de mercado; perfil de producto; análisis de precios y proyecciones entre otros)

Esta actividad procura que la información comercial que se recopila y se genera como soporte del Modelo de Atención y de Prestación de Servicios de Apoyo a la Comercialización, sea actualizada, adaptada y dispuesta de manera continua para el uso en los diferentes ámbitos de apoyo en la gestión de implementación del modelo.

Para su desarrollo, requiere en esencia de recurso humano, conformado por contratistas con perfiles específicos a cargo de la Dirección de Comercialización de la ADR, contratados como servicios profesionales y responsables de generar, actualizar y disponer de información requerida por los diferentes instrumentos y herramientas de inteligencia de mercados que genera el área.

Estos productos incluyen la actualización continua y con el debido rigor técnico de una Base de Agentes Comerciales, la actualización periódica de datos de aspectos logísticos que integran una red de comercialización funcional a los servicios de apoyo de la agencia, la generación de información que permita perfilar productos, mercados, y realizar análisis de precios, proyecciones, y determinación de costos logísticos por escenarios requeridas por el Modelo.

Adicionalmente, en este concepto se incluye el levantamiento de requerimientos y los diseños conceptuales para el ajuste adaptativo de las herramientas informáticas de apoyo al Modelo de comercialización, para que el área de tecnología de información desarrolle el ajuste a dichas herramientas.

Para las tareas operativas de generación de información de los productos de inteligencia de mercados descrita anteriormente, se contempla la contratación de profesionales, con conocimientos y experiencia básica, como apoyo continuo durante el año 2023, en la consecución y organización de información; de otra parte, también se contará con el apoyo de otros profesionales del equipo (de planta y/o contratistas) también tendrán un porcentaje de dedicación para apoyar el desarrollo de esta actividad.

Para la valoración de los recursos requeridos, se utilizaron las referencias establecidas por la Agencia de Desarrollo Rural, como la Circular 086 de 2022 “Modificación de la Tabla de Perfiles y Honorarios para la contratación de prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión”.

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 88 de 108

Tabla 35 Presupuesto 2023 actividad 3.1.2. Preparar información especializada (perfil de mercado; perfil de producto; análisis de precios y proyecciones entre otros

Componente	Unidad de medida	Valor unitario vigente 2023	Valor unitario trámite actualización 2023	Cantidad vigente 2023	Cantidad trámite actualización 2023	Meses/número de veces vigente 2023	Meses/número de veces trámite actualización 2023	Valor total vigente 2023	Valor total trámite actualización 2023
Mano de Obra Calificada	Profesional XVI	\$ 16.746.307	\$ 17.478.000,00	1	1	1	1	\$ 16.746.307,00	\$ 17.478.000,00
	Profesional XII	\$ 13.007.000	\$ 13.983.000,00	0	1	0	1	\$ -	\$ 13.983.000,00
	Profesional X	\$ 9.955.486	\$ 10.391.000,00	6	5	1	1	\$ 59.732.916,00	\$ 51.955.000,00
	Profesional IX	\$ 9.198.003	\$ 9.600.000,00	6	6	1	1	\$ 55.188.018,00	\$ 57.600.000,00
	Profesional VIII	\$ 8.115.885	\$ 8.471.000,00	6	6	1	1	\$ 48.695.310,00	\$ 50.826.000,00
	Profesional VII	\$ 7.250.191	\$ 7.567.000,00	6	6	1	1	\$ 43.501.146,00	\$ 45.402.000,00
	Profesional VI	\$ 5.951.649	\$ 6.211.000,00	8	8	1	1	\$ 47.613.192,00	\$ 49.688.000,00
	Profesional V	\$ 5.410.590	\$ 5.647.000,00	3	3	1	1	\$ 16.231.770,00	\$ 16.941.000,00
	Profesional I	\$ 4.111.760	\$ 4.291.000,00	0	2	0	1	\$ -	\$ 8.582.000,00
	AG-VI	\$ 3.635.704	\$ 3.795.000,00	2	0	1	1	\$ 7.271.408,00	\$ -
	AG-III	\$ 2.507.826	\$ 2.701.000,00	2	2	1	1	\$ 5.015.652,00	\$ 5.402.000,00
	AG-II	\$ 1.406.589	\$ 1.891.000,00	2	2	1	1	\$ 2.813.178,00	\$ 3.782.000,00
Total								\$ 302.808.897,00	\$ 321.639.000,00

Fuente: Dirección de Comercialización – ADR

Nota: 1/La mano de obra calificada para el trámite de actualización, es estimada con valores actualizados de acuerdo con la tabla de honorarios establecidos por la ADR en la circular 86 del 15 de diciembre de 2022, lo cual refleja un aumento con respecto a la versión vigente. Esta comprende 42 profesionales, de nivel Central (29) y territorial (13), para la totalidad del recurso humano y corresponden a tiempo laborado por cargas de trabajo, es decir que una misma persona podrá estar involucrada en el desarrollo de diferentes actividades para cada uno de los objetivos específicos y productos estipulados para el proyecto.

Nota: 2/El cálculo del valor unitario de los costos vigentes tiene un incremento del 3% frente al valor de la vigencia anterior, porcentaje establecido según la circular 019 de 28 de febrero 2022 de la ADR en la que especifica los supuestos macroeconómicos que dicta la circular externa 007 del 22 de febrero de 2022 y sus anexos, expedida por la Dirección General del Presupuesto Público Nacional -DGPPN y el Marco de Gastos de Mediano Plazo 2021-2024. Para la mano de obra se tienen en cuenta los valores de la Tabla de honorarios de la ADR establecidos en la Circular 082 de 14 de diciembre de 2021 y para los gastos de viaje y viáticos, se toma como referencia los valores establecidos por la ADR en la Resolución N° 052 de 02 de febrero de 2022.

Tabla 36 Cuadro de costos actividad 3.1.2 horizonte del proyecto

Actividad	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Costo Total
3.1.2. Preparar información especializada (perfil de mercado; perfil de producto; análisis de precios y proyecciones entre otros)	\$ 121.156.462	\$ 43.478.261	\$ 65.217.391	\$ 321.639.000	\$ 551.491.114

Fuente: Dirección de Comercialización – ADR

Los diagramas siguientes muestran de manera esquemática los alcances y contenidos de los instrumentos **Base de Agentes Comerciales** y **Red de Comercialización**, como parte de los insumos que ha venido preparando la Dirección de Comercialización de la ADR en el 2018, 2019, 2020, 2021 y 2022, como soporte del Modelo de Atención y de Prestación de Servicios de Apoyo a la Comercialización, en materia de información estratégica comercial y de mercados. Para la vigencia 2023 se estima un presupuesto que permita revisar, mejorar y fortalecer las bases de datos existentes para atender la demanda de información especializada de los potenciales beneficiarios del proceso.



Base de Agentes Comerciales y Red de Comercialización

ADR
Agencia de Desarrollo Rural
¡Cosechando progreso!

GOBIERNO DE COLOMBIA

Buscador por Línea Productiva y Ubicación Geográfica

PRODUCTO	DEPARTAMENTO	TIPO DE CLIENTE
ACEITE DE PALMA	ANTIOQUIA	COMERCIALIZADORA INTER...
AGUACATE	ARAUCA	FRUTER MINORISTA
ALGODON	ATLANTICO	GRANDES SUPERFICIES
ARROZ	BOGOTA	INDUSTRIA PROCESADORA
BANANO BANANITO	BOLIVAR	INSTITUCIONAL (PRIVADO)
CACAO	BOYACA	INSTITUCIONAL (PUBLICO)
CAFE	CALDIAS	MAJORISTA
CAÑA (PANELA)	CAQUETA	MINORISTA (DIVERSIFICADO)
CABRINO OVINO (CARNE)	CASANARE	SUPERETES



ADR RED DE COMERCIALIZACIÓN

MUNICIPIO ORIGEN	MUNICIPIO DESTINO	CATEGORÍA PESO	CATEGORÍA TRANSPORTE	NATURALEZA CARGA
AQUACHICA CESAR	BOGOTÁ BOGOTÁ D. C.	1	ACONDIC. G2	Carga Normal
AQUAZUL CASANARE	BUCARAMANGA SANTA FE	2	ACONDIC. G2	Indefinido
APARTADO ANTIOQUIA	BUENAVENTURA VALLE DEL CAUCA	3	ANIMALES	Demeritantes
ARAUCA ARAUCA	CAICEDONIA VALLE DEL CAUCA		CARNE	
ARAUQUITA ARAUCA	CAJALICA QUINDIO		LÍQUIDO	
ARMENIA ANTIOQUIA	CAJAL VALLE DEL CAUCA		PREMIUM	
ARMENIA QUINDIO	CARTAGENA BOLIVAR			
ARMERIO GUAYABALTO	CARTAGO VALLE DEL CAUCA			

COSTO POR VIAJE	COSTO POR KG	COSTO POR TON
\$ 725.128	\$ 325	\$ 324.826

3.1.3 Actividad: Transferir y apropiar información especializada de carácter comercial a los usuarios y prestadores de servicios de apoyo a la comercialización.

Esta actividad cierra el ciclo en el proceso de alcance del producto, servicios de educación informal en comercialización, en la medida en que por intermedio de ella que se logra transferir a los diferentes usuarios y actores participantes, las competencias para el uso y apropiación de la información especializada generada y producida.

Esta actividad contempla, la capacitación en el uso de metodología, herramientas, guías entre otras; se implementa por oferta y demanda de nuevos usuarios de los territorios que requieran de información actualizada y/o mejorada incluidas al portafolio de servicios.

La actividad se desarrolla con el acompañamiento de los profesionales de nivel central, y de los ubicados en las Unidades Técnicas Territoriales – UTT; en algunos casos se implementa la actividad en articulación con entidades privadas y del Sector Agricultura que cuentan con

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 91 de 108

plataformas y sistemas de información que benefician la toma de decisiones en las etapas de producción y poscosecha.

De igual forma, se estiman para la vigencia 2023, los costos necesarios para la operación logística relacionadas con el apoyo a los productores para los transportes; hospedaje; alimentación, y así mismo se estiman los gastos de acompañamiento de los profesionales de la Dirección de Comercialización y Utts, designados como responsables de la actividad.

Para la valoración de los recursos requeridos, se utilizaron las referencias establecidas por la Agencia de Desarrollo Rural, como la Circular 086 de 2022 “Modificación de la Tabla de Perfiles y Honorarios para la contratación de prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión” y para gastos de viaje, viatico y transporte, la Resolución 022 de 2023 “por la cual se fijan las escalas de gastos de desplazamiento permanencia y de viaje para los contratistas de la Agencia de Desarrollo Rural”.

Tabla 37 Presupuesto 2023 actividad 3.1.3. Transferir y apropiar información especializada de carácter comercial a los usuarios y prestadores de servicios de apoyo a la comercialización

Componente	Unidad de medida	Valor unitario vigente 2023	Valor unitario trámite actualización 2023	Cantidad vigente 2023	Cantidad trámite actualización 2023	Meses/número de veces vigente 2023	Meses/número de veces trámite actualización 2023	Valor total vigente 2023	Valor total trámite actualización 2023
Mano de Obra Calificada	Profesional XVI	\$ 16.746.307	\$ 17.478.000,00	1	1	1	1	\$ 16.746.307,00	\$ 17.478.000,00
	Profesional XII	\$ 13.007.000	\$ 13.983.000,00	0	1	0	1	\$ -	\$ 13.983.000,00
	Profesional X	\$ 9.955.486	\$ 10.391.000,00	6	5	1	1	\$ 59.732.916,00	\$ 51.955.000,00
	Profesional IX	\$ 9.198.003	\$ 9.600.000,00	6	6	1	1	\$ 55.188.018,00	\$ 57.600.000,00
	Profesional VIII	\$ 8.115.885	\$ 8.471.000,00	6	6	1	1	\$ 48.695.310,00	\$ 50.826.000,00
	Profesional VII	\$ 7.250.191	\$ 7.567.000,00	6	6	1	1	\$ 43.501.146,00	\$ 45.402.000,00
	Profesional VI	\$ 5.951.649	\$ 6.211.000,00	8	8	1	1	\$ 47.613.192,00	\$ 49.688.000,00
	Profesional V	\$ 5.410.590	\$ 5.647.000,00	3	3	1	1	\$ 16.231.770,00	\$ 16.941.000,00
	Profesional I	\$ 4.111.760	\$ 4.291.000,00	0	2	0	1	\$ -	\$ 8.582.000,00
	AG-VI	\$ 3.635.704	\$ 3.795.000,00	2	0	1	1	\$ 7.271.408,00	\$ -
	AG-III	\$ 2.507.826	\$ 2.701.000,00	2	2	1	1	\$ 5.015.652,00	\$ 5.402.000,00
	AG-II	\$ 1.406.589	\$ 1.891.000,00	2	2	1	1	\$ 2.813.178,00	\$ 3.782.000,00
Subtotal								\$ 302.808.897,00	\$ 321.639.000,00

Componente	Unidad de medida	Valor unitario solicitud inicial de recursos 2023	Valor unitario trámite recursos asignados 2023	Cantidad solicitud inicial de recursos 2023	Cantidad Trámite asignación de recursos 2023	Meses/número de veces solicitud inicial 2023	Meses/número de veces Trámite asignación de recursos 2023	Valor recursos solicitados 2023	Valor trámite asignación de recursos 2023
Gastos de viaje y transporte	Profesional XVI	\$ 696.661	\$ 725.475	1	1	6	3	\$ 4.179.966,00	2.176.425,00
	Profesional XII	\$ 594.568	\$ 616.036	0	1	0	3	\$ -	1.848.108,00
	Profesional X	\$ 376.206	\$ 391.766	6	5	3	3	\$ 6.771.708,00	5.876.490,00
	Profesional IX	\$ 376.206	\$ 391.766	6	6	3	3	\$ 6.771.708,00	7.051.788,00
	Profesional VIII	\$ 278.877	\$ 290.411	6	6	3	3	\$ 5.019.786,00	5.227.398,00
	Profesional VII	\$ 278.877	\$ 290.411	6	6	3	3	\$ 5.019.786,00	5.227.398,00
	Profesional VI	\$ 229.594	\$ 239.090	8	8	3	3	\$ 5.510.256,00	5.738.160,00
	Profesional V	\$ 229.594	\$ 239.090	3	3	6	3	\$ 4.132.692,00	2.151.810,00
	Profesional I	\$ 229.594	\$ 239.090	0	2	0	4	\$ -	1.912.720,00
	Transporte aéreo	\$ 734.390	\$ 734.390	40	40	1	1	\$ 29.375.600,00	29.375.600,00
	Transporte terrestre	\$ 70.040	\$ 70.040	40	40	1	1	\$ 2.801.600,00	2.801.600,00
Subtotal								\$ 69.583.102,00	69.387.497,00
Servicio de alojamiento, comidas y bebidas	Transporte productor	\$ 21.218	\$ 21.218,00	40	40	30	30	\$ 25.461.600,00	\$ 25.461.600,00
	Refrigerios	\$ 14.322	\$ 14.322,00	40	40	30	30	\$ 17.186.400,00	\$ 17.186.400,00
	Almuerzos	\$ 22.279	\$ 22.279,00	40	40	30	30	\$ 26.734.800,00	\$ 26.734.800,00
Subtotal								\$ 69.382.800,00	\$ 69.382.800,00
Total								\$ 441.774.799,00	\$ 460.409.297,00

Fuente: Dirección de Comercialización – ADR

Nota: 1/La mano de obra calificada para el trámite de actualización, es estimada con valores actualizados de acuerdo con la tabla de honorarios establecidos por la ADR en la circular 86 del 15 de diciembre de 2022, lo cual refleja un aumento con respecto a la versión vigente. Esta comprende 42 profesionales, de nivel Central (29) y territorial (13), para la totalidad del recurso humano y corresponden a tiempo laborado por cargas de trabajo, es decir que una misma persona podrá estar involucrada en el desarrollo de diferentes actividades para cada uno de los objetivos específicos y productos estipulados para el proyecto.

Nota: 2/De igual forma para el trámite de actualización, se incluyen los gastos de viaje y viáticos, conforme con los valores establecidos por la ADR en la Resolución N°022 del 24 de enero de 2023, con la finalidad de realizar la actividad de manera presencial en el territorio.

Nota: 3/El cálculo del valor unitario de los costos vigentes tiene un incremento del 3% frente al valor de la vigencia anterior, porcentaje establecido según la circular 019 de 28 de febrero 2022 de la ADR en la que especifica los supuestos macroeconómicos que dicta la circular externa 007 del 22 de febrero de 2022 y sus anexos, expedida por la Dirección General del Presupuesto Público Nacional -DGPPN y el Marco de Gastos de Mediano Plazo 2021-2024. Para la mano de obra se tienen en cuenta los valores de la Tabla de honorarios de la ADR establecidos en la Circular 082 de 14 de diciembre de 2021 y para los gastos de viaje y viáticos, se toma como referencia los valores establecidos por la ADR en la Resolución N° 052 de 02 de febrero de 2022.

Nota: 4/ Los insumos requeridos para el concepto -talleres de alfabetización en territorios- corresponden a gastos necesarios para desarrollar las actividades, como son el Servicio de alojamiento, comidas y bebidas, este se refiere a refrigerios, almuerzos y auxilios de transporte para los productores en la jornada del desarrollo de la actividad y los cuales serán ejecutados a través del operador logístico. Se contempla beneficiar organizaciones a través de la realización de 40 talleres a nivel nacional, en la que se estima un promedio de 30 personas por cada uno de estos, lo que representaría beneficiar en su totalidad un aproximado de 1.200 productores pertenecientes a las organizaciones identificadas, dando cumplimiento a la meta establecida para la vigencia 2023.

Tabla 38 Cuadro de costos actividad 3.1.3 horizonte de proyecto

3.1.3 Transferir y apropiar información especializada de carácter comercial a los usuarios y prestadores de servicios de apoyo a la comercialización	\$ 170.624.712	\$ 114.203.250	\$ 197.035.347	\$ 460.409.297	\$ 942.272.606
--	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

Fuente: Dirección de Comercialización – ADR

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 93 de 108

Transferir y apropiar información especializada de carácter comercial a los usuarios y prestadores de servicios de apoyo a la comercialización, así como la transferencia de la información derivada de las experiencias en las escuelas de aprendizaje, soportado esto en las metodologías pedagógicas adecuadas partiendo de la Metodología Alfabetización Digital con Énfasis Comercial, diseñada y piloteada en los territorios en el 2018 a continuar implementando en el horizonte del proyecto, por la Dirección de Comercialización de la ADR, a partir de la adaptación de experiencias compartidas por FAO, MINTIC y MADR-AGRONET, entidades que están involucradas en la estrategia, ya que a través de los puntos vive digital se realizan las transferencias para asegurar unas condiciones en términos de conectividad y de acceso a instrumentos tecnológicos lugares que son administrados desde agosto de 2018 por las alcaldías municipales.

El proceso formativo a través de la educación informal en temas que han sido de interés para las organizaciones de productores de diferentes regiones del país, y que, impactan considerablemente su desempeño a nivel comercial haciendo parte de mercados formales, ha permitido fortalecer productores con transferencia de conocimiento en el uso de información comercial mediante cursos formativos que incluyen temas de comercialización, como: componente humano y de servicio al cliente, mercados y consumidores, alfabetización digital Códigos de barras, Croper, redes sociales, Canva, registro compras públicas, Sistema de Información de Precios y Abastecimiento del Sector Agropecuario-SIPSA, Red de información y comunicación del sector agropecuario colombiano-Agronet, formación en sostenibilidad para la competitividad agropecuaria, desafíos e innovación, formación en logística de mercadeo, manejo poscosecha y buenas prácticas, políticas y normatividad, costos de producción, encadenamientos y comercio exterior, aspectos tributarios y facturación electrónica.

El siguiente diagrama representa esquemáticamente, los pasos que sigue la metodología de Alfabetización Digital con Énfasis Comercial, cuyo propósito es contribuir con el desarrollo de capacidades comerciales a través de la comprensión y la apropiación en el uso y aprovechamiento de herramientas digitales al alcance de los productores en los territorios.



Tabla 39 Cuadro cadena de valor

 Agencia de Desarrollo Rural ¡Cosechando progreso!				Cadena de Valor										 MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL	
Código: F-DER-007				Versión: 4										Página 1 de 1	
Nombre del proyecto		Implementación de un Modelo de Atención y Prestación de Servicios de Apoyo a la Comercialización, Nivel Nacional													
Código del proyecto		2018011001172													
Objetivo general proyecto		Mejorar la capacidad de respuesta de los productores agropecuarios a necesidades de desarrollo comercial													
Objetivo específico (1)	Producto	Unidad de medida	Indicador	Meta Horizonte Inicial MGA-Indicativa SUBFP	Meta Potencial de Alcanzar	Actividad	Año 2020		Año 2021		Año 2022		Año 2023		Costo Total
							Costo	Meta	Costo	Meta	Costo	Meta	Costo	Meta	
1. Desarrollar competencias comerciales de organizaciones de pequeños productores	1.1. Servicios de apoyo a la comercialización	Número	Organizaciones de productores formales apoyadas	1200	686	1.1.1. Determinar requerimientos y rutas de atención de las iniciativas	\$ 416.078.508,00		\$ 173.913.044,00		\$ 346.561.119,00		\$ 985.810.069,00		\$ 1.922.362.740,00
						1.1.2. Ejecutar los servicios definidos en la ruta de atención de las iniciativas	\$2.490.127.584,00	100	\$ 1.148.306.390,00	56	\$ 1.161.460.297,00	80	\$ 10.672.674.544,00	450	\$ 15.472.568.815,00
						1.1.3. Articular las iniciativas con encadenamientos comerciales	\$ 632.745.550,00		\$ 608.074.363,00		\$ 749.750.195,00		\$ 1.642.001.461,00		\$ 3.632.571.569,00
						Costo total producto	\$ 3.538.951.642,00		\$ 1.930.293.797,00		\$ 2.257.771.611,00		\$ 13.300.486.074,00		\$ 21.027.503.124,00
Objetivo específico (2)	Producto	Unidad de medida	Indicador	Meta horizonte		Actividad									Costo Total
2. Promover articulación de los actores con incidencia en la comercialización en los territorios	2.1. Servicio de fortalecimiento de capacidades locales	Número	Grupos fortalecidos	589	320	2.1.1. Articular el Modelo de Atención y Prestación de Servicios de Comercialización a nivel territorial, a través del servicio de extensión agropecuaria y otros espacios interinstitucionales	\$ 254.687.563,00	29	\$ 173.913.044,00	18	\$ 260.869.565,00	30	\$ 779.659.873,00	243	\$ 1.469.130.045,00
						2.1.2. Armonizar el Modelo de Atención y Prestación de Servicios de Comercialización con cadenas productivas agroindustriales y de exportación	\$ 156.230.974,00		\$ 86.956.522,00		\$ 151.588.370,00		\$ 342.169.548,00		\$ 736.945.414,00
						Costo total producto	\$ 410.918.537,00		\$ 260.869.566		\$ 412.457.935,00		\$ 1.121.829.421,00		\$ 2.206.075.459,00
						Costo total proyecto	\$ 4.439.094.092,00		\$ 2.435.801.396,00		\$ 3.088.195.131,00		\$ 15.576.155.060,00		\$ 25.541.249.644,00
Objetivo específico (3)	Producto	Unidad de medida	Indicador	Meta horizonte		Actividad									Costo Total
3. Aprovechar la información comercial y de mercados	3.1. Servicios de educación informal en comercialización	Número	Productores con transferencia de conocimiento en el uso de información comercial atendidos	4325	2058	3.1.1. Recoger y acopiar experiencias referentes para la adaptación de los servicios de apoyo a la comercialización	\$ 197.442.704,00		\$ 86.956.522,00		\$ 155.716.847,00		\$ 373.791.268,00		\$ 813.907.341,00
						3.1.2. Preparar información especializada (perfil de mercado, perfil de producto, análisis de precios y proyecciones, entre otros)	\$ 121.156.462,00	390	\$ 43.478.261,00	208	\$ 65.217.391,00	260	\$ 321.639.000,00	1200	\$ 551.491.114,00
						3.1.3. Transferir y apropiar información especializada de carácter comercial a los usuarios y prestadores de servicios de apoyo a la comercialización	\$ 170.624.712,00		\$ 114.203.250,00		\$ 197.035.347,00		\$ 460.409.297,00		\$ 942.272.606,00
						Costo total producto	\$ 489.223.876,00		\$ 244.638.033		\$ 417.969.585		\$ 1.155.839.565		\$ 2.307.671.061,00
Costo total proyecto							\$ 4.439.094.092,00		\$ 2.435.801.396,00		\$ 3.088.195.131,00		\$ 15.576.155.060,00		\$ 25.541.249.644,00

Fuente: Dirección de Comercialización – ADR

*La cadena de valor se adjunta en Excel como documento soporte al trámite de actualización, allí se visualiza mejor y se detalla el costeo correspondiente.

**El cálculo de los costos para las vigencias 2023 se calcularon con base a la proyección de variación del índice de precio al consumidor del 3%, porcentaje establecido según la circular 019 de 2022 de la ADR en la que especifica los supuestos macroeconómicos que dicta la circular externa 007 del 22 de febrero de 2022 y sus anexos, expedida por la Dirección General del Presupuesto Público Nacional -DGPPN y el Marco de Gastos de Mediano Plazo 2021-2024.

10. Análisis de Riesgo.

10.1. Identificación de Riesgos.

Tabla 40 Identificación de Riesgos

	Tipo de riesgo	Descripción del riesgo	Probabilidad e impacto	Efectos	Medidas de mitigación
1-Propósito (Objetivo general)	De mercado	Desinterés de los agentes del mercado en participar en la implementación del modelo	Probabilidad: 4. Probable Impacto: 4. Mayor	Poca posibilidad de orientar la oferta generada hacia canales más retributivos	Incorporación de estrategias de vinculación del sector empresarial en el componente de encadenamientos productivos del modelo de atención y prestación de servicios de apoyo comercial.
2-Componente (Productos)	Operacionales	Limitaciones, Aplazamientos y/o recortes presupuestales	Probabilidad: 4. Probable Impacto: 4. Mayor	Reducción en el cumplimiento de las metas del plan de acción programadas	Asegurar desde el inicio del año los recursos con la solicitud oportuna de certificados de disponibilidad presupuestal. Disponer oportunamente con un plan de acción de la Dirección de Comercialización. Gestionar otras posibles fuentes de financiación de las actividades del proyecto.

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 95 de 108

	Tipo de riesgo	Descripción del riesgo	Probabilidad e impacto	Efectos	Medidas de mitigación
	Administrativos	Baja recepción de solicitudes para los servicios y apoyos a la comercialización.	Probabilidad: 4. Probable Impacto: 4. Mayor	Baja ejecución de recursos financieros y subutilización de la capacidad institucional	Diseñar e implementar estrategias para la socialización y promoción de los servicios de apoyo a la comercialización en coordinación con los actores del territorio.
	Operacionales	Perdida de representación de la Organización para la operación colectiva de las actividades comerciales.	Probabilidad: 4. Probable Impacto: 3. Moderado	Baja capacidad de negociación colectiva y pérdida de confianza de los agentes del mercado	Fortalecer la articulación interna para la atención oportuna en el acompañamiento para el desarrollo de capacidades empresariales funcionales a los servicios prestados.
3-Actividad	Administrativos	Baja disponibilidad en el mercado laboral de consultores para la generación de información especializada comercial y de mercados	Probabilidad: 4. Probable Impacto: 3. Moderado	Información especializada con rigor técnico menor al requerido	Adelantar procesos de formación con el equipo disponible de la Dirección de Comercialización y las unidades técnicas territoriales; articular la producción de este tipo de información con entidades públicas competentes (Dane; Sipsa; Upira; Sipra; Embajadas; Procolombia; Organismos de Cooperación Internacional entre otros).

Fuente: Dirección de Comercialización – ADR

Este cuadro de análisis de riesgos del proyecto, nos muestra la probabilidad de ocurrencia y el nivel de impacto que pueden tener los riesgos en el proyecto de inversión; es así, que en este podemos observar que el proyecto de inversión de la Dirección de Comercialización, tiene dos (2) riesgos en nivel de impacto moderado – probable y tres (3) nivel de impacto mayor – probable; en tal sentido, en la tabla 40, podemos observar las medidas de mitigación que se proponen para los riesgos mencionados en el cuadro de análisis de riesgos del proyecto.

ANÁLISIS DE RIESGOS DEL PROYECTO					
PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	NIVEL DE IMPACTO				
	INSIGNIFICANTE	MENOR	MODERADO	MAYOR	CASTASTROFICO
RARO					
IMPROBABLE					
MODERADO					
PROBABLE			*Pérdida de representación de la Organización para la operación colectiva de las actividades comerciales. *Baja disponibilidad en el mercado laboral de consultores para la generación de información especializada comercial y de mercados	*Desinterés de los agentes del mercado en participar en la implementación del modelo. *Limitaciones, Aplazamientos y/o recortes presupuestales. *Baja recepción de solicitudes para los servicios y apoyos a la comercialización	

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 96 de 108

ANÁLISIS DE RIESGOS DEL PROYECTO

CASI SEGURO					
-------------	--	--	--	--	--

11. Cronograma.

Tabla 41 Cronograma

Actividad	Fecha inicial/vigencia	Fecha Final /vigencia	Fecha final/Horizonte	Ruta crítica*
	(dd/mm/aa)	(dd/mm/aa)	(dd/mm/aa)	(Sí/No)
1.1.1. Determinar requerimientos y rutas de atención de las iniciativas.	15/02/2023	31/12/2023	31/12/2023	Si
1.1.2. Ejecutar los servicios definidos en las rutas de atención de las iniciativas.	15/04/2023	31/12/2023	31/12/2023	SI
1.1.3. Articular las iniciativas con encadenamientos comerciales	1/04/2023	31/12/2023	31/12/2023	SI
2.1.1. Articular el Modelo de Atención y Prestación de Servicios de Comercialización a nivel territorial, a través del servicio de extensión agropecuaria y otros espacios interinstitucionales	1/04/2023	31/12/2023	31/12/2023	SI
2.1.2. Armonizar el Modelo de Atención y Prestación de Servicios de Comercialización con cadenas productivas, agroindustriales y de exportación	1/04/2023	31/12/2023	31/12/2023	NO
3.1.1. Recoger y acopiar experiencias referentes para la adaptación de los servicios de apoyo a la comercialización.	1/06/2023	31/12/2023	31/12/2023	NO
3.1.2. Preparar información especializada (perfil de mercado; perfil de producto; análisis de precios y proyecciones entre otros).	1/06/2023	31/12/2023	31/12/2023	SI
3.1.3. Transferir y apropiar información especializada de carácter comercial a los usuarios y prestadores de servicios de apoyo a la comercialización.	1/04/2023	31/12/2023	31/12/2023	SI

Fuente: Dirección de Comercialización – ADR

12. Beneficios.

El proyecto “**Implementación del Modelo de Atención y de Prestación de Servicios de Apoyo a la Comercialización**”, se propone como una alternativa que apunta directamente a la atención de esas necesidades, a través de un portafolio de servicios complementarios a la ruta

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 97 de 108

atención que en la actualidad dispone la ADR a través de los Proyectos Integrales de Desarrollo Agropecuario y Rural- PIDAR, con competencias distintivas que arrojan beneficios en el corto plazo, destacándose los siguientes:

- **Aprovechamiento inmediato de oportunidades de negocios:** Con frecuencia, los agentes del sector empresarial requieren de respuestas muy rápidas de parte de los productores, inclinándose por procesos organizativos y socio empresariales más fortalecidos. Infortunadamente es usual que incluso a estos últimos, les falte un aspecto puntual comercial para cumplir con esas expectativas; entre los cuales se pueden señalar: trámites para cumplimiento de normas técnicas; certificaciones de calidad; código de barras; registro de marca; diseño de empaque y etiquetas; análisis y pruebas técnicas; denominación de origen, entre otros servicios de habilitación comercial para participar en mercados formales de mayor valor.
- **Rápida respuesta frente a contingencias surgidas en el proceso de consolidación comercial de las organizaciones de productores:** En el proceso de consolidación de su participación en mercados, las organizaciones de productores ven amenazados estos procesos por factores puntuales fuera de su control como orden público o conflictos subyacentes que afectan el proceso organizativo, clima, cambios en la reglamentación en la dimensión ambiental, productiva y de mercado, entre otras. La necesidad de apoyo con miras a la reactivación productiva y económica con frecuencia requieren de apoyo puntual en lo comercial para que adicional a los mencionados en el punto anterior, se pueden referir también los servicios de acompañamiento en gestión comercial o actividades de promoción para la reconexión con los mercados.
- **Ruta ágil de atención frente a exigencias cambiantes del mercado:** Aun cuando a los pequeños productores agropecuarios se les transfieran capacidades para la gestión de riesgos comerciales de mercado o de cambios en la dinámica de los mismos, es frecuente que, por su condición y realidades, no puedan afrontar tales eventualidades, quedando en situación de desventaja frente a sus competidores. Además del conjunto de servicios mencionados se agregarían aquí la adopción de medios tecnológicos de información; certificaciones atendiendo normas internacionales; estudios técnicos comerciales básicos; campañas de mercadeo; acompañamiento en adaptación a cambios en las reglas de los encadenamientos comerciales.

La mejor forma de visibilizar una línea clara de obtención de los beneficios citados tanto directos como indirectos, es a través de un proyecto de inversión que incorpore productos e indicadores, que permita el seguimiento directo al aporte a metas y objetivos en el desarrollo de competencias comerciales y de inserción competitiva en mercados de la pequeña producción agropecuaria.

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 98 de 108

13. Metas e indicadores.

13.1 Indicadores de Producto.

Tabla 42 Objetivo específico: Desarrollar competencias comerciales de organizaciones de pequeños productores

Producto	Indicador	Unidad de Medida	Meta Potencial de Alcanzar	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023
Servicios de apoyo a la comercialización	Organizaciones de productores formales apoyadas (1200*50=60000 productores)	Número	686	100	56	80	450

Fuente: Dirección de Comercialización – ADR

Tabla 43 Objetivo específico: Promover articulación de los actores con incidencia en la comercialización en los territorios

Producto	Indicador	Unidad de Medida	Meta Potencial de Alcanzar	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023
Servicio de fortalecimiento de capacidades locales	Grupos fortalecidos	Número	320	29	18	30	243

Fuente: Dirección de Comercialización – ADR

Tabla 44 Objetivo específico: Aprovechar la Información comercial y de mercados

Producto	Indicador	Unidad de Medida	Meta Potencial de Alcanzar	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023
Servicio de educación informal en comercialización	Productores con transferencia de conocimiento en el uso de información comercial apoyados	Numero	2058	390	208	260	1200

Fuente: Dirección de Comercialización – ADR

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 99 de 108

13.2 Regionalización de Indicadores de Producto.

Tabla 45 Objetivo 1: Desarrollar competencias comerciales de organizaciones con pequeños productores, Producto 1.1. Servicios de apoyo a la comercialización (Indicador: Organizaciones de productores formales apoyadas)

Departamento	Meta horizonte del proyecto	Meta vigencia 2020	Meta vigencia 2021	Meta vigencia 2022	Meta vigencia 2023
AMAZONAS	17	1	0	2	14
ANTIOQUIA	32	4	9	5	14
ARAUCA	19	2	1	2	14
ATLÁNTICO	20	3	1	2	14
BOLÍVAR	22	4	1	3	14
BOYACÁ	24	4	3	3	14
CALDAS	23	3	2	4	14
CAQUETÁ	20	3	1	2	14
CASANARE	18	2	0	2	14
CAUCA	21	4	1	2	14
CESAR	20	3	1	2	14
CHOCÓ	20	3	1	2	14
CÓRDOBA	25	4	3	4	14
CUNDINAMARCA	27	5	2	4	16
GUAINÍA	19	2	1	2	14
GUAVIARE	19	2	1	2	14
HUILA	21	4	1	2	14
LA GUAJIRA	19	2	0	3	14
MAGDALENA	21	3	1	3	14
META	22	4	2	2	14
NARIÑO	23	4	3	2	14
NORTE DE SANTANDER	20	4	0	2	14
PUTUMAYO	20	3	1	2	14
QUINDÍO	21	2	3	2	14
RISARALDA	21	3	2	2	14
SAN ANDRÉS PROVIDENCIA Y SANTA CATALINA	20	2	2	2	14
SANTANDER	21	3	2	2	14
SUCRE	20	3	1	2	14
TOLIMA	32	6	8	4	14
VALLE DEL CAUCA	23	4	2	3	14
VAUPÉS	17	1	0	2	14
VICHADA	19	3	0	2	14
Total General (Organizaciones)	686	100	56	80	450

Fuente: Dirección de Comercialización – ADR

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 100 de 108

Tabla 46 Objetivo 2: Promover articulación de los actores con incidencia en la comercialización en los territorios; Producto 2.1 Servicio de apoyo al fortalecimiento de capacidades territoriales (Indicador: Grupos fortalecidos)

Departamento	Meta horizonte del proyecto	Meta vigencia 2020	Meta vigencia 2021	Meta vigencia 2022	Meta vigencia 2023
AMAZONAS	8	0		1	7
ANTIOQUIA	15	2	2	1	10
ARAUCA	9	1		1	7
ATLÁNTICO	8	0		1	7
BOLÍVAR	12	2	1	1	8
BOYACÁ	11	1	2	1	7
CALDAS	13	1	1	1	10
CAQUETÁ	9	1		1	7
CASANARE	8	0		1	7
CAUCA	11	2	1	1	7
CESAR	9	1		1	7
CHOCÓ	9	1		1	7
CÓRDOBA	12	2	1	1	8
CUNDINAMARCA	15	1	3	1	10
GUAINÍA	8	0		1	7
GUAVIARE	9	1		1	7
HUILA	11	1	1	1	8
LA GUAJIRA	9	1		1	7
MAGDALENA	12	2	1	1	8
META	11	1	1	1	8
NARIÑO	11	2	1	1	7
NORTE DE SANTANDER	11	2	1	1	7
PUTUMAYO	9	1		1	7
QUINDÍO	9	0		1	8
RISARALDA	8	0			8
SAN ANDRÉS PROVIDENCIA Y SANTA CATALINA	8	0		1	7
SANTANDER	8	0	1		7
SUCRE	9	1		1	7
TOLIMA	14	2	1	1	10
VALLE DEL CAUCA	8	0		1	7
VAUPÉS	8	0		1	7
VICHADA	8	0		1	7
Total	320	29	18	30	243

Fuente: Dirección de Comercialización – ADR

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 101 de 108

Tabla 47 Objetivo 3: Aprovechar la Información comercial y de mercado; Producto 3.1 Servicios de gestión de conocimiento relacionados con apoyos a la comercialización (Indicador: Productores con transferencia de conocimiento en el uso de información comercial atendidos)

Departamento	Meta horizonte del proyecto	Meta vigencia 2020	Meta vigencia 2021	Meta vigencia 2022	Meta vigencia 2023
AMAZONAS	57	12		8	37
ANTIOQUIA	78	15	13	10	40
ARAUCA	57	12		8	37
ATLÁNTICO	57	12		8	37
BOLÍVAR	57	12		8	37
BOYACÁ	60	12		8	40
CALDAS	60	12		8	40
CAQUETÁ	70	12	13	8	37
CASANARE	57	12		8	37
CAUCA	57	12		8	37
CESAR	66	12	9	8	37
CHOCÓ	70	12	13	8	37
CÓRDOBA	70	12	13	8	37
CUNDINAMARCA	65	15		10	40
GUAINÍA	57	12		8	37
GUAVIARE	57	12		8	37
HUILA	71	12	13	8	38
LA GUAJIRA	66	12	9	8	37
MAGDALENA	66	12	9	8	37
META	70	12	13	8	37
NARIÑO	70	12	13	8	37
NORTE DE SANTANDER	70	12	13	8	37
PUTUMAYO	70	12	13	8	37
QUINDÍO	57	12		8	37
RISARALDA	57	12		8	37
SAN ANDRÉS PROVIDENCIA Y SANTA CATALINA	57	12		8	37
SANTANDER	70	12	13	8	37
SUCRE	70	12	13	8	37
TOLIMA	85	12	25	8	40
VALLE DEL CAUCA	57	12		8	37
VAUPÉS	57	12		8	37
VICHADA	70	12	13	8	37
Total	2058	390	208	260	1200

Fuente: Dirección de Comercialización – ADR

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 102 de 108

Tabla 48 Indicadores de Gestión

Nombre	Unidad de medida	Meta					Medios de verificación	¿Asociado a un indicador PND?
		Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Total		
Asistencias Técnicas a emprendimientos realizados (Productores)*	Número	4000	8900	8500	18000	39400	Informes	Agricultura x Contrato (PND 2018-2022)
Informes de seguimiento realizados (uno por semestre)	Número	2	2	2	2	8	Informes	NA
Solicitudes Atendidas	Porcentaje	100%	100%	100%	100%	100%	No. De solicitudes	NA
Talleres de capacitación realizados**	Número	13	8	13	40	74	Listados de asistencia – Archivos fotográficos	NA

Fuente: Dirección de Comercialización – ADR

El indicador Asistencias Técnicas a emprendimientos realizados (Productores) tuvo un aumento de en la meta para el año 2021 de 6650 productores de las organizaciones beneficiadas a través de las asesorías especializadas y servicios complementarios con los recursos por donación adicionados al proyecto en el marco del DRETT II para la implementación de los planes de comercialización establecidos como producto de la atención y tiene una disminución en el año 2023 de 28.000 a 26.000 conforme con el ajuste en la meta de organizaciones formales apoyadas que paso de 964 a 650.

** El indicador Talleres de capacitación realizados tiene un aumento en el año 2023 puesto que la cantidad de productores (1.200) a capacitar se pretende cumplir a través de la realización de 40 talleres con la participación de 30 personas en cada uno.

13.3 Ponderación de los Indicadores.

Indicadores	Ponderación
Peso del componente de Producto en el proyecto	60
Peso del componente de Gestión en el proyecto	40

14. Fuentes de financiación.

14.1 Fuentes de financiación y costo total del proyecto.

Código recurso	Tipo de recurso	Vigencia Ajustada al trámite (2023)
10	Recursos corrientes – Aporte Nacional	\$ 15.578.155.060
13	Recursos del crédito externo	
15	Recursos Donación	
20	Ingresos corrientes – Recursos Propios	
Total		\$ 15.578.155.060

Fuente: Dirección de Comercialización – ADR

14.2 Regionalización de Recursos.

La regionalización se realiza teniendo en cuenta la localización de los potenciales beneficiarios a partir de las metas de organización de productores por departamento, importante señalar que la priorización se realiza con base a los análisis generales de la distribución de la población objetivos.

Tabla 49 Regionalización de recursos (\$)

Código Dpto.	Zona	Departamento	Nación Horizonte	Nación Vigencia 2020	Nación Vigencia 2021	Nación Vigencia 2022	Nación Vigencia 2023	Nación Vigencia ajuste 2023
63779	AMAZONIA	AMAZONAS	688.843.557	71.732.600	83.617.743	70.394.923	468.679.241	463.098.291
63759	OCCIDENTE	ANTIOQUIA	1.026.164.568	167.735.905	152.842.381	182.067.087	519.502.907	523.519.195
63778	ORINOQUIA	ARAUCA	718.264.810	120.351.532	55.925.803	70.394.923	475.900.604	471.592.552
63753	CARIBE	ATLÁNTICO	719.475.933	117.214.615	60.273.843	70.394.923	475.900.604	471.592.552
63762	CARIBE	BOLÍVAR	846.899.077	131.300.400	94.917.527	111.022.571	503.108.450	509.658.579
63764	CENTRO ORIENTE	BOYACÁ	856.777.666	118.748.102	117.018.977	111.352.008	503.108.450	509.658.579
63769	OCCIDENTE	CALDAS	855.294.509	114.587.317	71.573.627	159.474.986	503.108.450	509.658.579
63772	AMAZONIA	CAQUETÁ	760.695.332	159.091.464	59.616.393	70.394.923	475.900.604	471.592.552
63774	ORINOQUIA	CASANARE	708.339.810	110.426.532	55.925.803	70.394.923	475.900.604	471.592.552
63755	OCCIDENTE	CAUCA	778.963.825	167.735.905	69.240.445	70.394.923	475.900.604	471.592.552
63758	CARIBE	CESAR	748.348.515	124.512.317	81.848.723	70.394.923	475.900.604	471.592.552
63760	CHOCO	CHOCÓ	774.961.747	162.646.941	70.327.331	70.394.923	475.900.604	471.592.552
63763	CARIBE	CÓRDOBA	898.976.165	167.735.905	69.825.445	140.997.732	509.421.155	520.417.083
63768	CENTRO ORIENTE	CUNDINAMARCA	1.008.166.185	191.423.180	100.348.855	177.735.073	525.815.613	538.659.077
63770	ORINOQUIA	GUAINÍA	667.486.422	75.893.385	58.099.823	70.394.923	468.679.241	463.098.291
63771	ORINOQUIA	GUAVIARE	685.905.683	85.818.385	58.099.823	70.394.923	475.900.604	471.592.552
63775	CENTRO ORIENTE	HUILA	839.501.830	153.327.249	69.825.445	106.690.557	503.108.450	509.658.579
63776	CARIBE	LA GUAJIRA	759.626.895	120.351.532	56.330.803	111.352.008	475.900.604	471.592.552
63777	CARIBE	MAGDALENA	833.993.934	124.512.317	88.800.467	111.022.571	503.108.450	509.658.579
63780	ORINOQUIA	META	819.340.416	151.313.652	69.825.445	88.542.740	503.108.450	509.658.579
63781	OCCIDENTE	NARIÑO	790.307.328	167.735.905	69.825.445	70.394.923	482.213.310	482.351.055
63767	CENTRO ORIENTE	NORTE DE SANTANDER	906.601.740	167.735.905	104.039.445	125.167.811	503.108.450	509.658.579
63782	AMAZONIA	PUTUMAYO	764.250.809	162.646.941	59.616.393	70.394.923	475.900.604	471.592.552
63783	OCCIDENTE	QUINDÍO	730.835.667	110.426.532	60.273.843	88.542.740	475.900.604	471.592.552
63756	OCCIDENTE	RISARALDA	735.325.889	114.587.317	60.273.843	88.872.177	475.900.604	471.592.552
63757	CARIBE	SAN ANDRÉS PROV., S. CATALINA	714.386.969	112.125.651	60.273.843	70.394.923	475.900.604	471.592.552
63754		SANTANDER	786.365.788	152.721.941	91.656.373	70.394.923	475.900.604	471.592.551
63761	CARIBE	SUCRE	800.546.441	162.646.941	59.616.393	106.690.557	475.900.604	471.592.550
63765	CENTRO ORIENTE	TOLIMA	1.075.161.073	275.311.259	149.193.503	140.997.732	503.108.450	509.658.579
63766	OCCIDENTE	VALLE DEL CAUCA	837.852.867	157.810.887	59.031.393	111.352.008	503.108.450	509.658.579
63784	ORINOQUIA	VAUPÉS	663.325.638	71.732.600	58.099.823	70.394.925	468.679.241	463.098.290
63773	ORINOQUIA	VICHADA	740.262.556	147.152.943	59.616.397	70.394.926	468.679.242	463.098.290
Total			25.541.249.644	4.439.094.057,00	2.435.801.396,00	3.088.199.131,00	15.578.155.060,00	15.578.155.060,00

Fuente: Dirección de Comercialización – ADR

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 104 de 108

Tabla 50 Regionalización por objetivos

DEPARTAMENTO	Objetivo 1 / Producto 1	Objetivo 2/ Producto 2	Objetivo 3/ Producto 3	Total
AMAZONAS	391.921.135,00	35.057.169,00	36.119.987,00	463.098.291,22
ANTIOQUIA	452.342.040,00	35.057.170,00	36.119.987,00	523.519.195,41
ARAUCA	400.415.396,00	35.057.170,00	36.119.987,00	471.592.551,55
ATLÁNTICO	400.415.396,00	35.057.170,00	36.119.987,00	471.592.551,55
BOLÍVAR	438.481.423,00	35.057.170,00	36.119.987,00	509.658.579,12
BOYACÁ	438.481.423,00	35.057.170,00	36.119.987,00	509.658.579,12
CALDAS	438.481.423,00	35.057.170,00	36.119.987,00	509.658.579,12
CAQUETÁ	400.415.396,00	35.057.170,00	36.119.987,00	471.592.551,55
CASANARE	400.415.396,00	35.057.170,00	36.119.987,00	471.592.551,55
CAUCA	400.415.396,00	35.057.170,00	36.119.987,00	471.592.551,55
CESAR	400.415.396,00	35.057.170,00	36.119.987,00	471.592.551,55
CHOCÓ	400.415.396,00	35.057.170,00	36.119.987,00	471.592.551,55
CÓRDOBA	449.239.927,00	35.057.170,00	36.119.987,00	520.417.082,52
CUNDINAMARCA	467.481.921,00	35.057.170,00	36.119.986,00	538.659.076,89
GUAINÍA	391.921.135,00	35.057.169,00	36.119.986,00	463.098.291,22
GUAVIARE	400.415.396,00	35.057.169,00	36.119.986,00	471.592.551,55
HUILA	438.481.423,00	35.057.169,00	36.119.986,00	509.658.579,12
LA GUAJIRA	400.415.396,00	35.057.169,00	36.119.986,00	471.592.551,55
MAGDALENA	438.481.423,00	35.057.169,00	36.119.986,00	509.658.579,12
META	438.481.423,00	35.057.169,00	36.119.986,00	509.658.579,12
NARIÑO	411.173.899,00	35.057.169,00	36.119.986,00	482.351.054,95
NORTE DE SANTANDER	438.481.423,00	35.057.169,00	36.119.986,00	509.658.579,12
PUTUMAYO	400.415.396,00	35.057.169,00	36.119.986,00	471.592.551,55
QUINDÍO	400.415.396,00	35.057.169,00	36.119.986,00	471.592.551,55
RISARALDA	400.415.396,00	35.057.169,00	36.119.986,00	471.592.551,55
SAN ANDRÉS PROV.,	400.415.396,00	35.057.169,00	36.119.986,00	471.592.551,55
SANTANDER	400.415.396,00	35.057.169,00	36.119.986,00	471.592.551,55
SUCRE	400.415.396,00	35.057.169,00	36.119.986,00	471.592.551,55
TOLIMA	438.481.423,00	35.057.169,00	36.119.986,00	509.658.579,12
VALLE DEL CAUCA	438.481.423,00	35.057.169,00	36.119.986,00	509.658.579,12
VAUPÉS	391.921.135,00	35.057.169,00	36.119.986,00	463.098.291,22
VICHADA	391.921.135,00	35.057.169,00	36.119.986,00	463.098.291,22
Total General	13.300.486.074,00	1.121.829.421,00	1.155.839.565,00	15.578.155.060,00

Fuente: Dirección de Comercialización – ADR

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 105 de 108

14.3 Focalización de Recursos.

De conformidad con los diálogos de paz entre el Gobierno Nacional y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia-Ejército del Pueblo (FARC-EP) concluyeron satisfactoriamente el 24 de noviembre de 2016 con la firma del “Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera”; el cual consta de cinco puntos concretos relacionados con: 1. Hacia un Nuevo Campo Colombiano: Reforma Rural Integral. 2. Participación política: Apertura democrática para construir la paz. 3. Fin del Conflicto. 4. Solución al Problema de las Drogas Ilícitas. Y 5. Acuerdo sobre las Víctimas del Conflicto; y un punto procedimental 6. Implementación, verificación y refrendación.

De acuerdo a lo anterior, el Gobierno Nacional elaboró las bases del Plan Marco de Implementación de los Acuerdos (en adelante PMI), como el principal instrumento de política pública nacional para orientar y hacer seguimiento a las acciones del Estado colombiano que permitirán la implementación del Acuerdo Final, la construcción de una paz estable y duradera, y el cumplimiento de las principales metas de resultado establecidas en el mismo.

Cabe aclarar que el proyecto de inversión no tiene una focalización con enfoque diferencial poblacional, por lo que no se asigna presupuesto, ni se definen indicadores específicos, sin embargo, a través de esta estrategia se busca fortalecer las capacidades de comercialización que deben tener las organizaciones de pequeños y medianos productores agropecuarios rurales (incluyendo productores de los diversos enfoques diferenciales poblacionales como joven rural, adulto mayor rural, víctima, indígena, afrodescendientes, mujer rural, étnicos, entre otras), con la finalidad de incrementar su competitividad.

A continuación, se señala los pilares aporta el presente proyecto de inversión focalizando los recursos en el trazador presupuestal construcción de paz.

Tabla 51 Trazador presupuestal construcción de paz

PILAR	2020	2021	2022	2023
1.6. Producción agropecuaria y Economía solidaria y cooperativa	\$ 352.000.000	\$ 217.175.000	\$ 188.799.000	\$ 1.080.000.000
1.7. Garantía progresiva del derecho a la alimentación	\$ 221.549.025	\$ 517.080.178	\$ 709.750.195	\$ 1.384.331.866
1.8 Planes de acción para la transformación regional	\$ -	\$ 62.059.588	\$ 80.702.170	\$ 238.319.759
Total	\$ 573.549.025	\$ 734.255.178	\$ 898.549.195	\$ 2.464.331.866

Fuente: Dirección de Comercialización – ADR

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 106 de 108

Cabe aclarar que los recursos focalizados en el Pilar 1.6 están asociados con el indicador A.92- Estrategia Nacional de comercialización con enfoque territorial, formulada y el recurso focalizado en el Pilar 1.4, está asociado con los indicadores: A.114-Municipios con circuitos cortos de comercialización fortalecidos, A.114P- Municipios PDET con circuitos cortos de comercialización fortalecidos y PNS 7.7 Organizaciones de productores con participación en el desarrollo de circuitos cortos apoyadas, este último contiene recursos que se focalizan en el Pilar 1.8. Planes de acción para la transformación regional.

15. Diligenciamiento



Fabian Camilo Acosta Puentes
Vicepresidente de Integración Productiva
Gerente-Formulador
Correo electrónico: fabian.acosta@adr.gov.co

Equipo Formulador



Alejandro Alvarez Morato
Líder Dirección de Comercialización
Apoyo a la formulación
alejandro.alvarez@adr.gov.co



Diana Marcela Rendón Murillo
Contratista Vicepresidencia de Integración Productiva
Apoyo a la formulación
diana.rendon@adr.gov.co

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 107 de 108

patricia ma. assis

Patricia Ma. Assis Doria
Gestor Dirección de Comercialización
Apoyo en la formulación
Patricia.assis@adr.gov.co

16. Bibliografía

Se relacionan a continuación los estudios, análisis técnicos y actos administrativos que sirvieron de apoyo en la formulación del proyecto “IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE ATENCIÓN Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE APOYO A LA COMERCIALIZACIÓN, NIVEL NACIONAL” así:

- Misión para la transformación del campo, Documento técnico propuesta para desarrollar un modelo eficiente de comercialización y distribución de productos 2014, el cual podrá consultarse en la siguiente vinculo:
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Agriculturapecuarioforestal%20y%20pesca/Propuesta%20para%20desarrollar%20un%20modelo%20eficiente%20de%20Comercializaci%C3%B3n%20y%20Distribuci%C3%B3n%20de%20Productos.pdf>
- Contrato No 561 de 2018 de Operador Logístico de la Agencia de Desarrollo Rural, fuente de referencia para los costos de los servicios logísticos propuestos en el proyecto.
- Directiva Presidencial número 09 de noviembre 9 de 2018.
- Bases de Datos de resultados de la Encuesta Nacional Agropecuaria DANE, proporcionada a la Agencia por el MADR.
- Sondeos de mercado sobre asesorías especializadas para la comercialización y productos relacionados, realizado por el equipo técnico de la Dirección de Comercialización, disponibles en el archivo de gestión de la Dirección.
- Metodologías y guías técnicas de apoyo para la comercialización diseñadas, desarrolladas y piloteadas en el 2018, por el equipo técnico de la Dirección de Comercialización de la ADR con el apoyo de las Unidades Técnicas Territoriales. Estas se pueden consultar en la Página de la ADR, enlace:
<https://www.adr.gov.co/servicios/comercializacion/Paginas/modelo-de-atencion-y-prestacion-de-servicios-de-apoyo-a-la-comercializacion.aspx>
- Documento FAO 2018 “Informe final estrategia de Alfabetización Digital Fase I”. Disponible en el archivo de gestión de la Dirección de Comercialización.
- Proyecto apoyo a alianzas productivas – PAAP <https://www.minagricultura.gov.co/tramites-servicios/desarrollo-rural/Paginas/Proyecto-apoyo-a-alianzas-productivas-PAAP-.aspx>

- Resumen Ejecutivo 2018 Proyecto de Inversión “Formulación y ejecución de las alianzas productivas” https://spi.dnp.gov.co/App_Themes/SeguimientoProyectos/ResumenEjecutivo/1024001640000.pdf
- Agencia de Desarrollo Rural, Acuerdo N°004 de 24 de agosto de 2020, “Por el cual se modifica el Acuerdo N° 10 de 2019, Por el cual se adopta el reglamento para los Proyectos Integrales de Desarrollo Agropecuario y Rural con Enfoque Territorial y se dictan otras disposiciones”.
- Agencia de Desarrollo Rural, Circular 082 de 14 de diciembre de 2021 Modificación de la tabla de perfiles y honorarios para la contratación de prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión”.
- Agencia de Desarrollo Rural. Resolución 052 de 02 de febrero de 2022 “por la cual se fijan las escalas de gastos de desplazamiento y manutención para los contratistas de la Agencia de Desarrollo Rural”, según escalas de honorarios para los contratos de prestación de servicios.
- Agencia de Desarrollo Rural, Circular 086 de 15 de diciembre de 2022 Modificación de la Tabla de Perfiles y Honorarios para la contratación de prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión”.
- Agencia de Desarrollo Rural. Resolución 022 de 24 de enero de 2023 “por la cual se fijan las escalas de gastos de desplazamiento permanencia y de viaje para los contratistas de la Agencia de Desarrollo Rural”, según escalas de honorarios para los contratos de prestación de servicios.
- Agencia de Desarrollo Rural, Circular 019 de 28 de febrero de 2022 “Anteproyecto de Presupuesto para la Vigencia Fiscal 2023”.
- Dirección General del Presupuesto Público Nacional -DGPPN, Circular externa 007 de 22 de febrero de 2022 “Anteproyecto de Presupuesto para la Vigencia Fiscal 2023”.
- Dirección General del Presupuesto Público Nacional -DGPPN Anexo 1 Circular Externa 007 de 22 de febrero de 2022, “Anteproyecto de Presupuesto para la vigencia 2023: Contexto Económico, Supuestos Macroeconómicos, criterios y aspectos a considerar”.
- Dirección General del Presupuesto Público Nacional, Anexo 2 Circular Externa 007 de 22 de febrero de 2022, Anteproyecto de Presupuesto para la vigencia 2023” Información que deben remitir a la DGPPN.