



PLATAFORMA DE EVALUACIÓN Y APRENDIZAJE DEL PROGRAMA DE GRADUACIÓN EN AMÉRICA LATINA

EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA PRODUCIENDO POR MI FUTURO:

Descripción Detallada del Programa
-Fase 1-



CENTRO DE ESTUDIOS
SOBRE DESARROLLO
ECONÓMICO – CEDE

FACULTAD DE
ECONOMÍA

UNIVERSIDAD DE LOS
ANDES

DOCUMENTO ELABORADO
POR:

SANDRA MENDOZA
NATALIA GARZÓN
ROCÍO MORENO-SÁNCHEZ

Bogotá, Colombia

Diciembre de 2016

Equipo de Trabajo

Director

Jorge H. Maldonado.

Asesora

Rocío Moreno-Sánchez.

Investigadora Senior

Sandra Lucía Mendoza M.

Investigadores Junior

John Gómez.

Viviana León.

Mathilde Stoehr.

Carlos Arturo Rodríguez.

Asistentes de Investigación

Natalia Andrea Garzón.

Laura Gutiérrez.

Vanesa Martínez.

Camila Suárez.

EVALUACIÓN DEL PROGRAMA PRODUCIENDO POR MI FUTURO: Descripción Detallada del Programa -Fase 1-

CENTRO DE ESTUDIOS SOBRE DESARROLLO ECONOMICO -CEDE
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES, FACULTAD DE ECONOMÍA

Imagen de cubierta: fotografías tomadas por equipo de evaluación en salida de campo en San Lorenzo - Nariño

Universidad de los Andes | Vigilada
Mineducación

Reconocimiento como Universidad:
Decreto 1297 del 30 de mayo de 1964

Reconocimiento personería jurídica:
Resolución 28 del 23 de febrero de
1949 Minjusticia

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	12
1. HIPÓTESIS.....	15
2. OBJETIVOS.....	15
3. ALCANCES.....	15
4. ANÁLISIS FACTUAL Y CONTEXTUAL.....	17
4.1. JUSTIFICACIÓN.....	17
4.1.1. PROBLEMAS QUE BUSCA RESOLVER.....	17
4.2. MARCO REGULATORIO Y DE POLITICA.....	21
4.2.1 MARCO DE POLÍTICA NACIONAL Y SECTORIAL QUE SUSTENTA EL PROGRAMA EN COLOMBIA.....	21
4.3. DISEÑO DEL PROGRAMA.....	23
4.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	23
4.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	23
4.3.3. PRESUPUESTO.....	24
4.3.4. POBLACIÓN OBJETIVO.....	25
4.3.5. ÁMBITO DE ACCIÓN TERRITORIAL Y POBLACIONAL.....	29
4.3.6. METAS DE COBERTURA.....	34
4.3.7. BIENES Y SERVICIOS QUE OFRECE EL PROGRAMA.....	34
4.3.8. FASES Y PROCEDIMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN.....	35
4.3.9. MECANISMOS DE SEGUIMIENTO Y MONITOREO.....	36
5. CADENA DE VALOR.....	37
5.1. PROCESO: PLANEACIÓN.....	37
5.1.1. SUBPROCESO: DISEÑO DEL PROGRAMA.....	37
5.1.2. SUBPROCESO: FOCALIZACIÓN.....	42
5.1.3. SUBPROCESO: VINCULACIÓN ENTIDADES IMPLEMENTADORAS.....	45
5.2. PROCESO: PREPARACIÓN O ALISTAMIENTO.....	47
5.2.1. SUBPROCESO: FORMULACIÓN DEL PLAN OPERATIVO DE ACTIVIDADES.....	47
5.2.2. SUBPROCESO: VINCULACIÓN DEL EQUIPO EN TERRENO.....	48
5.2.3. SUBPROCESO: CAPACITACIÓN A EQUIPOS EN TERRENO.....	50
5.2.4. SUBPROCESO: VINCULACIÓN DE PARTICIPANTES.....	54
5.2.5. SUBPROCESO: CARACTERIZACIÓN DE PARTICIPANTES.....	62
5.3. PROCESO: EJECUCIÓN O IMPLEMENTACIÓN.....	64
5.3.1. SUBPROCESO: FORMACIÓN DE PARTICIPANTES.....	64
5.3.2. SUBPROCESO: DESARROLLO PERSONAL.....	67
5.3.3. SUBPROCESO: DISEÑO DEL PERFIL DE NEGOCIO.....	69
5.3.4. SUBPROCESO: PROMOCIÓN DEL AHORRO.....	76
6. MAPA DE ACTORES.....	77
6.1. ENTIDADES IMPLEMENTADORAS.....	84
6.1.1. FUNDACION PARA EL DESARROLLO DE ALIANZAS ESTRATEGICAS PRODUCTIVAS Y SOCIALES - FUNDALIANZA.....	84

6.1.2.	RESOLUCION K.....	85
6.1.3.	CORPORACIÓN PARA EL DESARROLLO PARTICIPATIVO Y SOSTENIBLE DE LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES RURALES - COORPORACIÓN PBA.....	87
6.1.4.	EQUIPOS DE TRABAJO EN TERRENO	89
6.2.	PARTICIPANTES	93
6.2.1.	DESCRIPCIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS POR CRITERIOS DE ENTRADA AL PROGRAMA DE LOS PARTICIPANTES VINCULADOS AL FINALIZAR LA PRIMERA FASE	93
7.	CRONOGRAMA DETALLADO DE ACTIVIDADES DEL PROGRAMA	110
	REFERENCIAS.....	115
	ANEXOS	117

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Incidencia de la pobreza y de la pobreza extrema monetaria- Total Nacional.....	17
Figura 2	Incidencia de la pobreza multidimensional por dominio (2010 - 2014)	19
Figura 3	Incidencia de la pobreza multidimensional a nivel municipal - Área urbana y área rural ..	19
Figura 4	Municipios en los cuales se implementa Produciendo por Mi Futuro.....	30
Figura 5	Densidad de cultivos de coca y estimación de cultivos de amapola en el departamento de Nariño, 2014	32
Figura 6	Personas desplazadas que han sido expulsadas o recibidas en los municipios de PxMF ...	33
Figura 7	Actividades y tareas consideradas y actores relacionados con el subproceso - Diseño del programa.....	38
Figura 8	Cadena de valor en el subproceso - Diseño del Programa.....	42
Figura 9	Actividades y tareas consideradas y actores relacionados con el subproceso de focalización	43
Figura 10	Cadena de valor en el subproceso Focalización	45
Figura 11	Actividades y tareas consideradas y actores relacionados con el subproceso de Vinculación entidades implementadoras	46
Figura 12	Cadena de valor en el subproceso – Vinculación entidades implementadoras.....	46
Figura 13	Actividades y tareas consideradas y actores relacionados con el subproceso Formulación del Plan operativo de Actividades	47
Figura 14	Cadena de valor en el subproceso – Formulación del Plan Operativo de Actividades	48
Figura 15	Actividades y tareas consideradas y actores relacionados con el subproceso Vinculación de equipos en terreno.....	49
Figura 16	Cadena de valor en el subproceso - Vinculación de equipo en terreno	50
Figura 17	Actividades y tareas consideradas y actores relacionados con el subproceso de Capacitación a equipos en terreno	51
Figura 18	Cadena de valor en el subproceso Capacitación a equipos en terreno	54
Figura 19	Actividades consideradas y actores relacionados con el subproceso de vinculación de participantes	56
Figura 20	Actividades y tareas desarrolladas en terreno para la vinculación de los participantes ..	58
Figura 21	Otros tipos de procedimientos usados para la invitación y la vinculación de los participantes que fueron reportados por los participantes.	59
Figura 22	Cadena de valor en el subproceso - Vinculación de participantes.....	62
Figura 23	Actividades consideradas y actores relacionados con el subproceso de caracterización de participantes.....	63
Figura 24	Cadena de valor en el subproceso Vinculación de participantes.....	63
Figura 25	Minutos promedio por visita domiciliaria según el tipo de participante.....	65
Figura 26	Actividades consideradas y actores relacionados con el subproceso Formación de participantes	66
Figura 27	Cadena de valor en el subproceso Formación de participantes	67
Figura 28	Actividades consideradas y actores relacionados con el subproceso Desarrollo personal	68
Figura 29	Cadena de valor en el subproceso Desarrollo personal.....	69
Figura 30	Actividades consideradas y actores relacionados con el subproceso Diseño del Perfil de Negocio.....	71
Figura 31	Planteamiento de perfiles de negocio por sector y por departamento.....	75
Figura 32	Cadena de valor en el subproceso Diseño del perfil de negocio	75

Figura 33 Actividades consideradas y actores relacionados con el subproceso Promoción del ahorro	76
Figura 34 Cadena de valor en el subproceso Promoción del ahorro	77
Figura 35 Mapa de actores programa PxMF	78
Figura 36 Parte A - Mapa de actores programa Produciendo por Mi Futuro	79
Figura 37 Agrupación en núcleos en el departamento de Atlántico para la implementación del programa PxMF.....	85
Figura 38 Agrupación en núcleos en el departamento de Nariño para la implementación del programa PxMF.....	87
Figura 39 Agrupación en núcleos en el departamento de Nariño para la implementación del programa PxMF.....	89
Figura 40 Pirámide poblacional PxMF – Primera fase.....	93
Figura 41 Porcentaje de participantes en condición de vulnerabilidad por pobreza extrema y por desplazamiento forzado por la violencia.....	95
Figura 42 Porcentaje de participantes inscritos en la Red Unidos en condición de vulnerabilidad por pobreza extrema y por desplazamiento forzado por la violencia.....	96
Figura 43 Rangos de puntaje del SISBEN III de los participantes en condición de vulnerabilidad por pobreza extrema	99
Figura 44 Valores máximos, mínimos y promedio del puntaje SISBEN III para cada municipio para los participantes en condición de pobreza extrema	99
Figura 45 Rangos de puntaje del SISBEN III de los participantes en condición de vulnerabilidad por desplazamiento	101
Figura 46 Valores máximos, mínimos y promedio del puntaje SISBEN III para cada municipio para los participantes en condición de desplazamiento forzado	101
Figura 47 Porcentaje de participantes de PxMF en la zona rural y urbana	103
Figura 48 Porcentaje de participantes atendidos de manera simultánea por PxMF y MFA.....	106
Figura 49 Porcentaje de participantes atendidos de manera simultánea por PxMF y ReSA.....	109

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1 Procesos y subprocesos del programa de graduación Produciendo por mi Futuro- Colombia	16
Cuadro 2 Pobreza monetaria en Colombia- 2014.....	18
Cuadro 3 Línea de pobreza en Colombia- 2014	18
Cuadro 4 Presupuesto general del programa PxMF	24
Cuadro 5 Puntos de corte del SISBEN III	28
Cuadro 6 identificación mediante puntos de cortes máximos SISBEN III de la Red Unidos	28
Cuadro 7 Pobreza multidimensional para los municipios del Programa PxMF	31
Cuadro 8 Condiciones agrológicas de los municipios del Programa - clasificación de PDRIET.....	32
Cuadro 9 Meta inicial de cobertura por municipio	34
Cuadro 10 Bienes y servicios que ofreció el programa PxMF a los participantes – Fase 1.....	35
Cuadro 11 Procesos y subprocesos del programa de graduación Produciendo por mi Futuro considerados en la evaluación para cada fase	36
Cuadro 12 Indicadores de producto.....	36
Cuadro 13 Principales aprendizajes y enseñanzas del programa piloto – relacionado con los procesos y subprocesos del programa de graduación Produciendo por mi Futuro- Colombia.....	39
Cuadro 14 Medio de conocimiento de la convocatoria para gestores y coordinadores	49
Cuadro 15 Frecuencia de las reuniones de los comités técnicos de los equipos en terreno.	53
Cuadro 16 Meta establecida en la focalización y número de participantes vinculados al inicio de la Fase I.....	60
Cuadro 17 Meta establecida en la focalización y número de participantes vinculados al inicio de la Fase I.....	61
Cuadro 18 Duración de las actividades grupales por departamento.....	66
Cuadro 19 Planteamiento de perfiles de negocio por sector y por departamento	73
Cuadro 20 Planteamiento de perfiles de negocio por sector y por municipio	74
Cuadro 21 Listado de actores relacionados con el programa Produciendo por Mi Futuro.....	77
Cuadro 22 Equipo en terreno Fundalianza	85
Cuadro 23 Equipo de trabajo en campo Resolution K	87
Cuadro 24 Equipo de trabajo en campo Corporación PBA	89
Cuadro 25 Características socio demográficas de los gestores empresariales encuestados- Fase 1.	90
Cuadro 26 Número de participantes en condición de pobreza extrema, desplazamiento forzado o doble condición, que son reportados como vinculados activos al final de la primera fase de implementación.....	94
Cuadro 27 Número de participantes registrados y reportados como inscritos en la Red Unidos....	96
Cuadro 28 Número de participantes en condición de vulnerabilidad por pobreza extrema por puntaje de SISBEN III y puntaje promedio.....	98
Cuadro 29 Número de participantes en condición de vulnerabilidad por desplazamiento forzado por puntaje de SISBEN III y puntaje promedio	100
Cuadro 30 Puntajes de SISBEN III de los participantes en condición de vulnerabilidad por desplazamiento forzado	102
Cuadro 31 Número de participantes que cumplen los dos criterios de entrada bajo la condición de víctimas pro desplazamiento forzado en el departamento de Nariño	103
Cuadro 32 Zona de residencia de los participantes vinculados al finalizar la primera fase del programa.....	104

Cuadro 33 Número de mujeres participantes por municipio	105
Cuadro 34- Intervención de otros programas sociales por municipio	107
Cuadro 35 Participantes de PxMF que reciben simultáneamente el programa ReSA.....	108
Cuadro 36 Cronograma detallado de las actividades realizadas durante la primera fase de implementación del programa	111

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A. Proceso de construcción y aprobación del presupuesto anual de Prosperidad Social.

ANEXO B. Formulario de caracterización de los participantes.

ANEXO C. Formato matriz de seguimiento a participantes.

ANEXO D. Formato acuerdo de compromiso.

ANEXO E. Formato de perfil de negocios.

ANEXO F. Experiencia de las entidades implementadoras.

ANEXO G. Cadena de valor PxMF – Fase 1.

SIGLAS

ANSPE:	Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema.
CONPES:	Consejo Nacional de Política Económica y Social.
DANE:	Departamento Administrativo Nacional de Estadística.
IRI:	Intervenciones Rurales Integrales.
MFA:	Programa Más Familias en Acción.
PAARI:	Plan de Atención, Asistencia y Reparación Integral.
PIDERT:	Programa de Desarrollo Rural Integral con Enfoque Territorial.
PxMF:	Programa Produciendo por Mi Futuro.
ReSA:	Red de Seguridad Alimentaria.
RNI:	Red Nacional de Información.
RUV:	Registro Único de Víctimas.
SIMCI:	Sistema Integrado de Monitoreo de Cultivos Ilícitos.
SISBEN:	Sistema de Identificación y Clasificación de Potenciales Beneficiarios de Programas Sociales.
UARIV:	Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas.

AGRADECIMIENTOS

El equipo de evaluación de la Universidad de Los Andes desea expresar su agradecimiento a todas las personas que brindaron información valiosa para la Evaluación de Procesos del Programa Produciendo por Mi Futuro – Fase 1.

Prosperidad Social

- Diana Vásquez. Directora técnica PxMF - Fase 1.
- Milena Umaña. Coordinadora General PxMF - Fase 1.
- Andrés Triana. Supervisor convenios Resolution K y Fundalianza - Fase 1.
- Pedro Zambrano. Supervisor convenio Corporación PBA - Fase 1.
- Nelly Alarcón. Profesional herramientas metodológicas - Fase 1.
- Carolina Queruz. Grupo de trabajo de seguimiento.
- Julián Andrés Peñuela. Oficina Asesora de Planeación, Monitoreo y Evaluación.
- Oscar Salazar. Oficina Asesora de Planeación, Monitoreo y Evaluación
- Bernardo Brigard.
- Eliana Genis. Profesional Dirección de Inclusión Productiva y Sostenibilidad.

Fundación Capital

- Alan Wagenberg. Profesional especializado en estrategias pedagógicas dirigidas a gestores empresariales.

Fundalianza

Equipo nacional

- Álvaro Montes. Tutor virtual.
- Fabián Daza. Representante legal - Gerente de operaciones.
- César Barrios. Coordinador General PxMF.
- José David Padilla. Tutor virtual.

Equipo en terreno

- Edy Parra. Profesional de Fortalecimiento Productivo.
- Erika Medina Martínez. Gestor municipio de Galapa (Atlántico).
- Evelyn Vargas Baptista. Gestor municipio de Galapa (Atlántico).
- Nazly Lucia Molinares Tamayo. Gestor municipio de Santa Lucia (Atlántico).
- Erika Beatriz López. Gestor municipio de Ponedera (Atlántico).
- Milena Caba. Gestor municipio de Polonuevo (Atlántico)
- Gestores que participaron en las encuestas online.

Resolution K

Equipo nacional

- Ricardo Rodríguez. Gerente de operaciones.
- Martha Arbeláez. Coordinadora General PxMF.
- Diana Araújo. Tutora virtual.

Equipo en terreno

- Gustavo Dávila. Coordinador zonal municipios de Providencia y Andes (Nariño).
- Sergio Pérez. Gestor municipio Tablón de Gómez (Nariño).

- Mónica Cifuentes. Gestora municipio Providencia (Nariño)
- Charlie Alexandra Herrera. Gestora municipio de San Lorenzo (Nariño).
- Albeiro Martínez. Gestor municipio de San Bernardo (Nariño).
- Gestores que participaron en las encuestas online.

Cooperación PBA

Equipo nacional

- Santiago Perry. Representante legal - Gerente de operaciones.
- Carolina Pinzón. Coordinadora General PxMF.
- Viviana Linares. Coordinadora de soporte.

Equipo en terreno

- Jaime Trespalcios. Coordinador general departamento de Sucre.
- Luis Manuel Ávila. Coordinador zonal municipios de Sampués y La Unión (Sucre).
- Ángel Beltrán. Gestor municipio de Ovejas (Sucre).
- Horacio Manuel Chima. Gestor municipio de Sampués (Sucre).
- Elkin Mercado Landero. Gestor municipio de San Pedro (Sucre).
- Luis Contreras. Gestor municipio de La Unión (Sucre).
- Gestores que participaron en las encuestas online.

Participantes de los tres departamentos

- Participantes entrevistas grupales.
- Participantes historias de vida hogares focales.
- Participantes historias de vida hogares satélites.

INTRODUCCIÓN

Por más de diez años, en varios países del mundo, se ha venido implementado un tipo de programa dirigido a la población en extrema pobreza denominado Programa de Graduación. Este tipo de programa busca, a partir de diferentes estrategias complementarias, ayudar a este segmento de la población a “graduarse” de la pobreza en una forma sostenible (De Montesquiou et al., 2014).

La primera experiencia de aplicación de un programa de graduación, la llevó a cabo el BRAC Development Institute en el año 2002 en Bangladesh. Debido a los resultados positivos obtenidos con la implementación de este programa -denominado Desafiando las Fronteras de la Reducción de la Pobreza / Enfocando a los Ultra Pobres (Challenging the Frontiers of Poverty Reduction / Targeting the Ultra Poor) (De Montesquiou et al., 2014)-, el CGAP (Consultative Group to Assist the Poor) y la Fundación Ford decidieron probar esta experiencia en otros países del mundo. Es así como, entre 2006 y 2014, desarrollaron diez pilotos de programas de graduación en ocho países (Etiopía, Ghana, Haití, Honduras, India, Paquistán, Perú y Yemen), pilotos que atendieron alrededor de 5,000 personas, en su mayoría mujeres.

Los programas de graduación propuestos por CGAP-Fundación Ford integran tres enfoques: protección social, desarrollo de medios de vida, e inclusión financiera. Para lograr esta integración desarrollan un modelo de teoría del cambio basado en cinco elementos claves: 1. Apoyo al consumo, 2. Ahorro, 3. Análisis del mercado y transferencia de activos, 4. Capacitación técnica y 5. Entrenamiento en habilidades para la vida (De Montesquiou et al., 2014)

Siguiendo las experiencias del BRAC en Bangladesh y de los ocho pilotos implementados por CGAP y La Fundación Ford, y debido a los resultados positivos obtenidos en las evaluaciones de impacto que se han realizado en la mayoría de esos programas (Matin y Hulme, 2003; Banerjee et al., 2015), los gobiernos de algunos países de Latinoamérica (México, Paraguay y Colombia) decidieron destinar recursos y ajustar los programas de graduación existentes para ser implementados en los próximos años con población en extrema pobreza en sus respectivos territorios.

En este marco, la Fundación Ford, la Fundación Capital y el IDRC (International Development Research Centre) de Canadá, están financiando, mediante la Plataforma de Evaluación y Aprendizaje del Programa de Graduación, la evaluación de los programas de graduación en estos países de Latinoamérica. Esta evaluación es llevada a cabo por la Facultad de Economía de la Universidad de Los Andes, a través del Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico (CEDE).

En el caso de Colombia, los programas objeto de evaluación son Produciendo por Mi Futuro (PxMF) y Transformando mi Futuro (TMF). Para el programa de graduación Produciendo por Mi Futuro se planteó realizar una evaluación de procesos y un análisis de historias de vida.

Para el desarrollo de la evaluación de procesos, se diseñaron cinco pasos metodológicos (Mendoza, Moreno-Sánchez y Maldonado, 2015): 1. Construcción de la hipótesis, 2. Planteamiento de los objetivos, 3. Definición de los alcances, 4. Desarrollo de la evaluación, y 5. Formulación de conclusiones y recomendaciones; pasos metodológicos que apuntan al logro del primer objetivo específico de la evaluación, presentado más adelante.

Este documento presenta el primer informe de la evaluación de procesos, con el resultado de los tres primeros pasos planteados en la metodología y del sub paso 4.1 – Descripción detallada del programa-, que incluye el análisis factual y contextual, la construcción de la cadena de valor, la construcción del mapa de actores y la construcción del cronograma detallado de actividades del programa; pasos metodológicos que apuntan al logro del primer objetivo específico de la evaluación, presentado más adelante. Dadas las modificaciones a las que ha estado sujeto el programa entre 2015 y 2016, este documento enfatiza en la versión original del programa, desarrollada durante 2015, que denominamos Fase 1.

El análisis factual y contextual contiene la justificación del programa PxMF, el marco regulatorio que lo sustenta y el diseño. Este análisis se construyó a partir de información primaria (entrevistas a funcionarios de la entidad responsable del programa) y de información secundaria. Como se explicó en el documento de la propuesta metodológica, *“el análisis factual y contextual es un análisis dirigido a entender la estructura, los antecedentes y el diseño institucional del programa. El análisis pretende que los investigadores encargados de realizar la evaluación de procesos comprendan cabalmente el diseño y funcionamiento del programa con miras a informar los análisis subsiguientes”* (Mendoza, Moreno-Sánchez y Maldonado, 2015).

La cadena de valor detalla cómo cada una de las tareas/actividades añade valor al paso precedente, e incluye la identificación y descripción de cuatro aspectos: 1. Insumos, 2. Procesos y subprocesos, 3. Actividades, tareas y responsables, y 4. Productos. La cadena se realiza para cada uno de los subprocesos considerados en la evaluación y se presenta de manera gráfica para cada uno de ellos. Su elaboración se basó en la recolección de información primaria desde la oferta (entrevistas a funcionarios de la entidad responsable de la implementación del programa y de las entidades implementadoras, y de entrevistas y encuestas a coordinadores zonales y gestores empresariales) y desde la demanda (entrevistas grupales a participantes -triadas- y entrevistas individuales al grupo de personas con quienes se está realizando la construcción de las historias de vida); incluyó también la información de los documentos oficiales del programa (guías operativas).

El mapa de actores presenta, de manera gráfica, los nombres de las diferentes entidades, cargos y responsables (funcionarios) que participan en la implementación del programa de graduación, teniendo en cuenta la escala de acción de los actores y su localización geográfica específica. En esta sección se incluye una descripción rigurosa de las entidades implementadoras, específicamente de las unidades técnicas de dichas entidades (coordinadores zonales, gestores empresariales y tutores virtuales) y de las características del grupo de participantes.

Finalmente, el cronograma de actividades detallado relaciona los procesos, los subprocesos y las actividades, con las semanas y meses en los cuales se realizó la ejecución de la primera fase del programa Produciendo por Mi Futuro. Su elaboración se basó en documentos proporcionados por las tres entidades encargadas de la implementación del programa en terreno (matrices uno a uno), y de otros documentos disponibles que daban cuenta de las fechas en las cuales se realizaron las diferentes actividades en terreno (e.g. curso virtual).

Considerando que en la actualidad el programa se encuentra en proceso de ajuste para la implementación de la segunda fase, se espera que la descripción detallada del programa (sub paso 4.1), se complemente en su momento, de acuerdo a las necesidades.

DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL PROGRAMA PRODUCIENDO POR MI FUTURO -FASE 1-

1. HIPÓTESIS

La evaluación de procesos del programa Produciendo por Mi Futuro se basa en la hipótesis que los procesos y actividades diseñados e implementados en el marco del programa conducen de manera eficaz, y con un nivel de calidad satisfactorio, al logro de los resultados esperados.

2. OBJETIVOS

La evaluación de procesos busca evaluar la operación del programa Produciendo por mi Futuro en los departamentos de Nariño, Sucre y Atlántico, a partir de un análisis sistemático de la operación del programa de graduación para identificar cómo sus procesos y actividades conducen al logro de los resultados definidos en el diseño, y para detectar cuellos de botella y buenas prácticas en la aplicación de procesos y actividades.

Esta evaluación incluye seis objetivos específicos:

1. Describir y entender el funcionamiento del programa.
2. Determinar si la ejecución y la articulación de los procesos del programa contribuyen al logro de los objetivos del mismo (Análisis de Eficacia).
3. Identificar percepciones de calidad que permita conocer el grado de satisfacción de los beneficiarios del programa (Análisis de calidad).
4. Identificar factores de contexto nacional, regional o local que pueden afectar los procesos o los resultados del programa (Análisis de factores externos)
5. Identificar las buenas prácticas (intencionadas o no) y los cuellos de botella que se presentan en el desarrollo de las actividades y de los procesos del programa y que inciden en su implementación eficaz.
6. Ofrecer insumos y recomendaciones para el mejoramiento de la implementación de los procesos y de las actividades en sus versiones futuras y escalonadas.

3. ALCANCES

En la Guía Operativa del Programa Produciendo por mi Futuro (Prosperidad Social, 2015) se listan cinco etapas en la ruta operativa del programa, que fueron desarrolladas durante de la primera fase de operación. Con el fin de facilitar la evaluación del programa, el equipo de la Universidad de los Andes realizó un ejercicio de organización de estas etapas en procesos y subprocesos. El cuadro 1 presenta la relación entre los procesos y subprocesos identificados, y resalta en color verde aquellos considerados primarios o sustantivos; sobre los cuales se centra la evaluación. Un proceso sustantivo se entiende como *“Todo aquel que conduce directamente al cumplimiento de*

los objetivos o finalidad del programa, dando por resultado un producto (bien o servicio) que es recibido directamente por un destinatario externo, en este caso, los hogares beneficiarios” (Halliburton, 2006 en Mendoza, Moreno-Sánchez y Maldonado, 2015 p.9).

Cuadro 1 Procesos y subprocesos del programa de graduación Produciendo por mi Futuro-Colombia

Proceso	Subproceso	
Planeación	Diseño del programa	
	Formulación de marco lógico	
	Focalización	
	Vinculación entidades implementadoras	
Preparación o alistamiento	Formulación del Plan Operativo de Actividades	
	Vinculación de equipo en terreno	
	Capacitación a equipos en terreno	
	Vinculación de participantes	
	Caracterización de participantes	
Ejecución o implementación	Formación y entrenamiento general (visitas domiciliarias y actividades grupales)	Desarrollo personal
		Diseño del Perfil de negocio
		Puesta en marcha del negocio
		Promoción del ahorro
		Fortalecimiento capital social
Monitoreo y evaluación		

Fuente: Modificado de Mendoza, Moreno-Sánchez y Maldonado (2015).

* En color verde se resaltan los sub procesos sustantivos.

Los cinco subprocesos sustantivos del proceso de ejecución o implementación responden al enfoque propuesto por CGAP-Fundación Ford para los programas de graduación (protección social, desarrollo de medios de vida e inclusión financiera), con sus cinco elementos claves: apoyo al consumo, ahorro, análisis del mercado y transferencia de activos, capacitación técnica, y entrenamiento en habilidades para la vida; estos subprocesos fueron definidos teniendo como criterio principal que, a través de su desarrollo, los participantes reciben productos u obtienen resultados de manera directa. Como subproceso transversal, se incluye la formación y entrenamiento general que reciben los participantes, por medio de las visitas domiciliarias y las actividades grupales.

Por otra parte, reconociendo la relevancia y el efecto directo que pueden tener otros subprocesos en el desarrollo de la implementación, la evaluación de procesos de PxMF incluye el análisis de otros tres subprocesos:

- i) Focalización (Proceso de planeación),
- ii) Capacitación a equipos en terreno (Proceso de preparación y alistamiento) y
- iii) Vinculación de participantes (Proceso de preparación y alistamiento).

Los demás subprocesos del programa se analizan de manera descriptiva e informativa y en la medida en que éstos incidan en el Proceso de implementación.

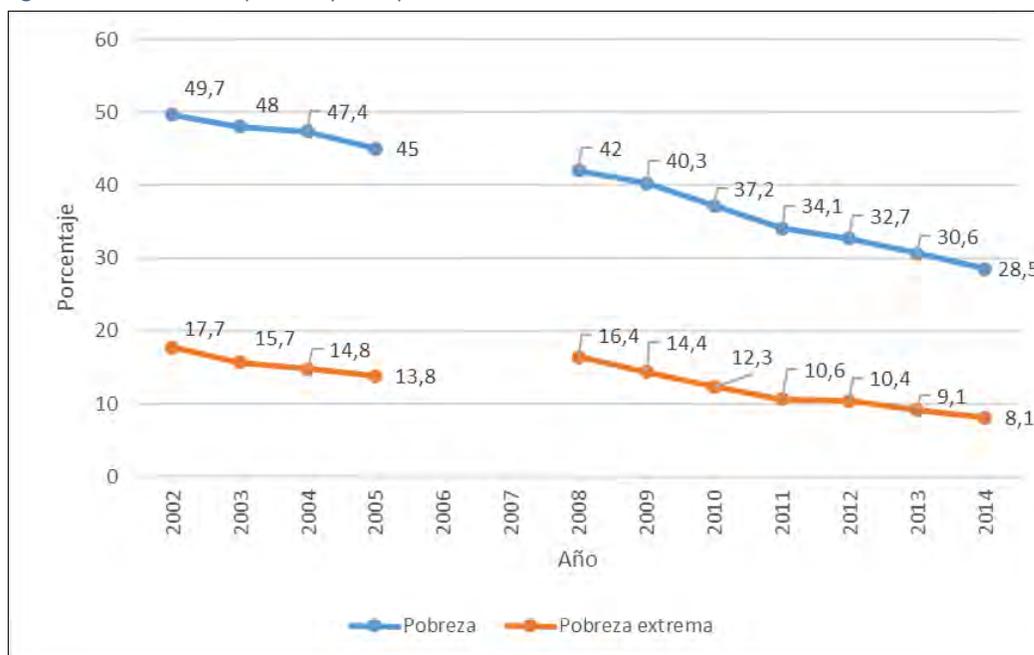
4. ANÁLISIS FACTUAL Y CONTEXTUAL

4.1. JUSTIFICACIÓN

4.1.1. PROBLEMAS QUE BUSCA RESOLVER

Estadísticas presentadas por el DANE indican que, al observar los ingresos mensuales de los hogares, la pobreza monetaria¹ en Colombia ha disminuido durante los últimos años, pasando de 49.7% en 2002 a 28.5% en 2014. Lo mismo ha sucedido con la pobreza monetaria extrema, que ha pasado de 17.7% a 8.1% en el mismo periodo (figura 1). Es decir, que en el país en 2014 alrededor de 13.8 millones de personas se encontraban en situación de pobreza y 3.9 millones en condición de pobreza extrema².

Figura 1 Incidencia de la pobreza y de la pobreza extrema monetaria- Total Nacional



Fuente: Modificado de DANE (2015)

A pesar de la reducción de la pobreza a nivel nacional, la brecha entre la pobreza monetaria rural y la urbana se sigue presentando, es decir que la población rural sigue siendo más pobre que la urbana (cuadro 2).

¹ La pobreza monetaria toma como base la medición de los ingresos per cápita de la unidad de gasto y su relación con la línea de pobreza y pobreza extrema. Los resultados en los indicadores de pobreza y desigualdad están relacionados con el crecimiento económico, el mercado laboral y el costo de la canasta básica de pobreza (DANE, 2015a)

² Población de Colombia: 48.552.430 personas (Estadísticas DANE – 19 de febrero de 2016). Fuente: <http://www.dane.gov.co/>

Cuadro 2 Pobreza monetaria en Colombia- 2014

	Dominio		
	Nacional	Cabeceras	Centros poblados y rural disperso
Pobreza	28.5%	24.6%	41.4%
Pobreza extrema	8.1%	5.1%	18%

Fuente: DANE (2015)

Existen dos conceptos básicos para entender la manera como se define pobreza y pobreza extrema, ellos son: línea de pobreza y línea de pobreza extrema. Por una parte, la línea de pobreza se define como “*el costo per cápita mensual mínimo necesario para adquirir una canasta de bienes (alimentarios y no alimentarios) que permiten un nivel de vida adecuado en un país determinado*”; en tanto que la línea de pobreza extrema, se entiende como “*el costo per cápita mínimo necesario para adquirir únicamente la canasta de bienes alimentarios, que permiten un nivel de sobrevivencia en un país determinado*” (DANE, 2015). En Colombia, para el 2014, las líneas de pobreza y de pobreza extrema nacional estimadas por el DANE fueron de \$211,807 y \$94,103, respectivamente. Las líneas de pobreza y pobreza extrema para cabeceras y centros poblados y rural disperso, se presentan en el cuadro 3.

Cuadro 3 Línea de pobreza en Colombia- 2014 (En pesos colombianos por persona del hogar)

	Dominio		
	Nacional	Cabeceras	Centros poblados y rural disperso
Pobreza	\$211,807	\$233,530	\$139,792
Pobreza extrema	\$94,103	\$98,407	\$79,837

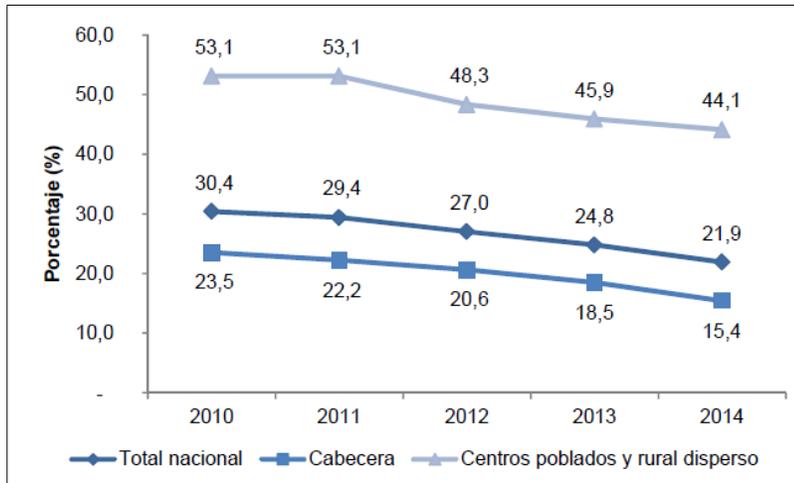
Fuente: DANE (2015)

Por otra parte, al observar las características propias del hogar, relacionadas con la educación, salud, empleo, primera infancia e infraestructura, la encuesta de Calidad de Vida de 2014 señala que el 21.9% de la población colombiana es pobre multidimensionalmente³: en esta condición se encuentra el 15.4% de la población urbana y el 44.1% de la población rural (DANE, 2015) (figura 2)⁴.

³ Índice de Pobreza Multidimensional (IPM) se construye con base en cinco dimensiones propias del hogar: las condiciones educativas, las condiciones de la niñez y la juventud, la salud, el trabajo y el acceso a los servicios públicos domiciliarios y las condiciones de la vivienda. Estas 5 dimensiones involucran 15 indicadores, y son considerados pobres los hogares que tengan privación en por lo menos el 33% de los indicadores

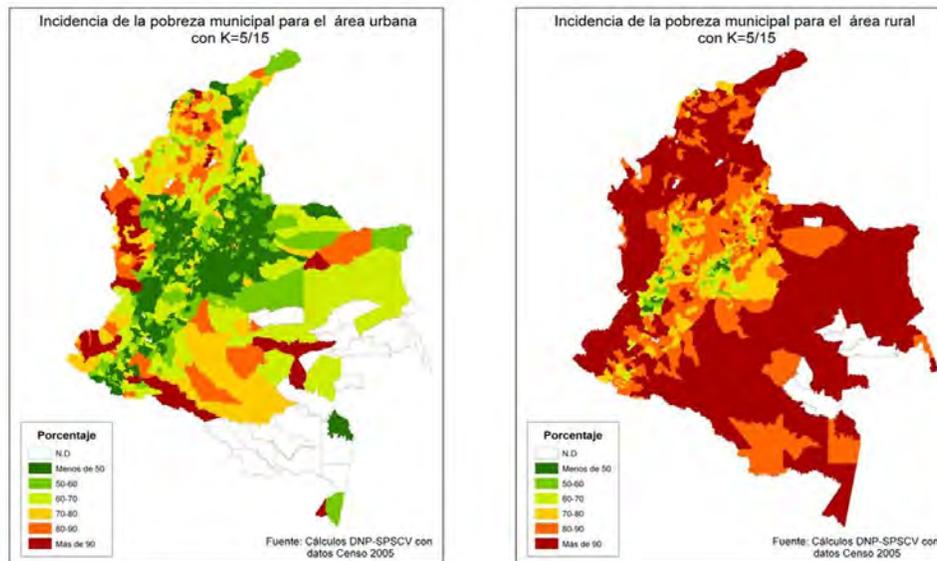
⁴ Como parte de las metas establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo, se considera la reducción de los niveles de pobreza multidimensional al 17.8% para el 2018, es decir, se busca reducir en 4.1 puntos porcentuales los niveles de pobreza en cuatro años.

Figura 2 Incidencia de la pobreza multidimensional por dominio (2010 - 2014)



Fuente: DANE (2015). Cálculos con base en la Encuesta de Calidad de Vida (2010 - 2014)

Figura 3 Incidencia de la pobreza multidimensional a nivel municipal - Área urbana y área rural



Fuente: Tomado de Propuesta de focalización para los Programas de Desarrollo Rural con Enfoque Territorial. Departamento Nacional de Planeación - Dirección de Desarrollo Rural Sostenible. Febrero 2014.

La situación de la pobreza rural se ha visto afectada además por el fenómeno de desplazamiento forzado: entre 2000 y 2010 el desplazamiento despojó de sus tierras a aproximadamente 830.000 hogares campesinos (Muñoz, 2012). Para el 2015 se estimaba que, más del 63% de los desplazados en el país se encontraban viviendo por debajo del umbral de pobreza y que el 33% vivían en condiciones de pobreza extrema (IDMC y NRC, 2015).

En este sentido, y teniendo en cuenta que: a) la pobreza es mayor en las zonas rurales que en las urbanas (figura 3), b) que en la última década esta brecha se ha ampliado (en el 2003 la pobreza rural era 1,9 veces la pobreza urbana y en el 2013 la razón fue de 2,5), y c) que la población campesina ha sido fuertemente afectada por el conflicto interno, surge una iniciativa del gobierno

nacional que busca identificar estrategias que ayuden a mejorar las condiciones de vida en el campo. Esta iniciativa, denominada Misión para la Transformación del Campo⁵, indica que a pesar de que en los últimos años la economía del país ha crecido de manera constante, las zonas rurales continúan *“con menores oportunidades económicas y sociales, y menor acceso a los servicios del Estado”*. Por estas razones, la Misión señala la necesidad de *“pensar en estrategias que apunten a un desarrollo rural integral que busque la igualdad de oportunidades para los pobladores rurales”*, e indica que para lograrlo es indispensable *“definir medidas específicas que logren un cambio estructural que rompa los mecanismos de reproducción intergeneracional de pobreza y desigualdad”*, con el propósito de mejorar la calidad de vida de los pobladores, brindar mayores oportunidades para su desarrollo y apoyar su movilidad social (DNP, 2015a).

Una de las estrategias intersectoriales que surge en 2015 es la denominada Intervenciones Rurales Integrales - IRI-, la cual *“articula la oferta de Prosperidad Social con las de otras entidades del Sector de la Inclusión Social y la Reconciliación⁶, y con la del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, para intervenir integralmente familias rurales y mejorar sus condiciones de vida⁷”* y busca que el gobierno nacional, los gobiernos locales, las comunidades rurales y los empresarios del campo trabajen coordinadamente⁸. Las IRI, se planearon para ser implementadas secuencialmente en periodos de hasta 24 meses, incluir ocho componentes (1. Transferencias monetarias condicionadas; 2. Seguridad alimentaria y nutrición; 3. Generación de ingresos, fortalecimiento de capacidades y acumulación de activos; 4. Habitabilidad y pequeña infraestructura; 5. Inclusión y educación financiera; 6. Acceso a agua; 7. Capitalización micro-empresarial y 8. Formalización de la tierra) y focalizar cuatro grupos poblacionales (1. Población en pobreza extrema en zona rural dispersa; 2. Población víctima retornada y/o reubicada; 3. Segundos ocupantes de buena fe - hogares ubicados en predios que se encuentran en procesos de restitución de tierras-, y 4. Población indígena)⁹.

En el marco de las recomendaciones de la Misión¹⁰ y el surgimiento de las Intervenciones Rurales Integrales, el programa Produciendo por Mi Futuro (PxMF) se utiliza como uno de los mecanismos que permite identificar estrategias innovadoras para que personas que se encuentran en situación de pobreza extrema en Colombia salgan de esa condición (Rincón, Gasnier y Montoya, 2013). En este sentido, el programa PxMF busca encontrar *“estrategias para la generación de ingresos rurales y la inclusión productiva de la población más pobre, que signifiquen un aporte para reducir las brechas de pobreza y de calidad de vida”* (Prosperidad Social, 2015).

⁵ La Misión para la Transformación del Campo “es una iniciativa del Gobierno Nacional en cabeza del Departamento Nacional de Planeación, a través de la cual se definirán los lineamientos de política pública con el objetivo de tomar mejores decisiones de inversión pública para el desarrollo rural y agropecuario en los próximos 20 años, que ayuden a transformar el campo colombiano”. (DNP, 2016. Disponible en: <https://www.dnp.gov.co/programas/agricultura/Paginas/mision-para-la-transformacion-del-campo-colombiano.aspx>)

⁶ Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, ANSPE, Centro de Memoria Histórica y UARIV.

⁷ El DPS lanzó el modelo Intervenciones Rurales Integrales en Ovejas – Sucre. Bogotá, 01 de junio de 2015. Disponible en: http://www.decerooasiempre.gov.co/Prensa/2015/Paginas/150601_El-DPS-lanzo-el-modelo-Intervenciones-Rurales-Integrales-en-Ovejas-Sucre.aspx

⁸ <https://www.dnp.gov.co/Paginas/Crean-mecanismos-de-intervenci%C3%B3n-integral-en-territorios-rurales.aspx>

⁹ Idem

¹⁰ Recomendaciones brindadas en el documento: Diagnóstico de las condiciones sociales del campo colombiano. Disponible en: https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Agriculturapecuarioforestal%20y%20pesca/2014_10_30%20DIAGN%C3%93STICO%20SOCIAL.PDF

4.2. MARCO REGULATORIO Y DE POLÍTICA

4.2.1 MARCO DE POLÍTICA NACIONAL Y SECTORIAL QUE SUSTENTA EL PROGRAMA EN COLOMBIA

En 2006 el documento CONPES 102¹¹ presentó la propuesta de la Red de Protección para la Reducción de la Extrema Pobreza en Colombia, la cual *“busca promover la incorporación efectiva de los hogares más pobres a las redes sociales del Estado y asegurar la superación de su condición”*. Tres años después, en el documento CONPES 3616 de 2009¹², se estableció la Política de Generación de Ingresos que tiene por objetivo *“desarrollar e incrementar el potencial productivo de la población pobre extrema y desplazada, desarrollando sus capacidades y creando oportunidades para que puedan acceder y acumular activos y, en el mediano y largo plazo, alcanzar la estabilización socioeconómica”*.

En el año 2011, el Estado colombiano identificó *“la necesidad de fortalecer la política social y de atención a la población pobre, vulnerable y víctima de la violencia, así como la consolidación de territorios dentro de una estrategia que garantizara la presencia del Estado”*¹³, por esta razón se realizaron adecuaciones a la institucionalidad de la época, buscando instituciones *“de más alto nivel que se encargaran de fijar las políticas, planes generales, programas y proyectos para la inclusión social y la reconciliación”*. De esta manera, la Ley 1448 de ese año estableció que la Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional (Acción Social) se debían transformar en el Departamento Administrativo para la Prosperidad Social (DPS)¹⁴, acción que se realizó mediante el Decreto 4155 del mismo año.

Cuatro años más tarde, el Artículo 1 del Decreto 1084 de 2015 establece que *“el Departamento Administrativo para la Prosperidad Social es la cabeza del Sector de Inclusión Social y Reconciliación, el cual agrupa y ordena las políticas, planes generales, programas y proyectos para la superación de la pobreza, la inclusión social, la reconciliación, la recuperación de territorios, la atención, asistencia y reparación a víctimas de la violencia, la atención a grupos vulnerables y la protección integral de la primera infancia, la niñez, la adolescencia y el bienestar de las familias colombianas”*. El Decreto 2559 expedido en diciembre del mismo año, fusiona la Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema -ANSPE- y la Unidad Administrativa Especial para la Consolidación Territorial – UACT- en el Departamento Administrativo para la Prosperidad Social - Prosperidad Social.

Por otra parte, el Plan Nacional de Desarrollo actual (2014 – 2018 – Todos por un nuevo país) (DNP, 2015), -cuya formulación se basó, entre otros documentos, en las recomendaciones dadas por la Misión para la Transformación del Campo-, establece además que este departamento

¹¹ Red de Protección Social Contra la Extrema Pobreza

¹² Lineamientos de la Política de Generación de Ingresos para la Población en Situación de Pobreza Extrema y/o Desplazamiento

¹³ Decreto 4155 de 2011

¹⁴ El Departamento para la Prosperidad Social (DPS), actualmente se denomina Prosperidad Social (PS)

administrativo debe *“Contribuir a la estabilización socioeconómica de poblaciones vulnerables y de los territorios marginados como herramienta fundamental para avanzar hacia a una sociedad más equitativa y en paz”*. Específicamente, en el segundo capítulo de este Plan, el tercer objetivo insta que se deben *“Reducir las desigualdades sociales y territoriales entre los ámbitos urbano y rural, mediante el desarrollo integral del campo¹⁵ como garantía para la igualdad de oportunidades”*.

Hasta 2015, Prosperidad Social contaba con tres direcciones misionales: Ingreso Social, Programas Especiales e Inclusión Productiva y Sostenibilidad (DIPS). Específicamente, la DIPS tenía por objeto *“contribuir al desarrollo de capacidades sociales y humanas y del potencial productivo, facilitando el aprovechamiento de oportunidades de empleo, comerciales y el acceso y acumulación de activos de la población pobre extrema, vulnerable y víctima del desplazamiento forzado por la violencia”* (Prosperidad Social, 2015). El DIPS contaba con tres estrategias: Inclusión Productiva Urbana, Inclusión Productiva Rural, e Información Estratégica.

La estrategia de Inclusión Productiva Rural *“Busca mejorar los ingresos, fortalecer capacidades y promover la identidad cultural étnica de la población rural pobre extrema, vulnerable y víctima del desplazamiento forzado por la violencia. Esto se hace a través de incentivos económicos, implementación o fortalecimiento de proyectos productivos, y procesos de acompañamiento y formación; cuenta con los programas IRACA (dirigido a comunidades indígenas y afrocolombianas, que se encuentran en situación de pobreza extrema, vulnerabilidad o desplazamiento forzado), y Produciendo por mi Futuro”* (Veeduría Especial – FIP, 2015)

Durante 2015, el programa Produciendo por Mi Futuro –PxMF- estuvo a cargo de Inclusión Productiva Rural, pero en 2016 el DIPS fue reestructurado y este programa de graduación pasó al grupo de trabajo de Intervenciones Rurales Integrales (IRI) en el programa de Emprendimiento.

Específicamente, el programa Produciendo por Mi Futuro se enmarca en el tercer objetivo del plan estratégico institucional de Prosperidad Social, que busca contribuir a la superación de la pobreza con una oferta efectiva, y se circunscribe en la estrategia institucional que pretende aumentar el acceso a programas de emprendimiento y fortalecimiento empresarial individual y asociativo (Prosperidad Social, 2015).

¹⁵ El desarrollo integral se entiende como la corrección de “los desequilibrios regionales en la provisión de bienes públicos y servicios sociales, la promoción de la igualdad de oportunidades para los pobladores rurales y el aumento significativo de la competitividad sectorial sobre la base de la economía campesina como principal fuente de ingresos en las áreas rurales, especialmente en territorios con alto riesgo de conflictividad social y económica” (DNP, 2015).

ENTIDADES QUE PARTICIPARON EN LA DEFINICIÓN Y EN EL DISEÑO DEL PROGRAMA

Produciendo por Mi Futuro es el resultado del trabajo interinstitucional realizado por Prosperidad Social, el Departamento Nacional de Planeación (DNP) y la Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema (ANSPE), con el acompañamiento de Fundación Capital.

En 2010 iniciaron las negociaciones entre las entidades del gobierno nacional y Fundación Capital para implementar el programa de graduación en Colombia. En 2012, inició la implementación de un programa piloto en dos municipios del país (Sitio Nuevo, Magdalena, y San Luis, Tolima); piloto que atendió mil personas (500 en cada municipio) y que se desarrolló durante 24 meses.

A partir de las lecciones aprendidas en el piloto, se decide escalar el programa en otros departamentos del país, con el fin de atender diez mil personas en condición de vulnerabilidad. Sin embargo, dados los recortes presupuestales que se realizaron en varias entidades del Estado, fue preciso realizar cambios en el diseño original del programa, cambios referidos principalmente al tiempo de implementación y a la cobertura. Una profesional de la Dirección de Inclusión Productiva y Sostenibilidad de Prosperidad Social que participó en el diseño del programa, explica que *“debido al recorte se disminuyó la meta que se había acordado inicialmente (18,000 participantes), se bajó la cantidad de territorios que teníamos que cumplir, y se acordó que el programa se desarrollara en 18 meses”* (E. Genis, comunicación personal, 17 de diciembre 2015).

4.3. DISEÑO DEL PROGRAMA

4.3.1. OBJETIVO GENERAL

El objetivo general del programa planteado para la primera fase de implementación fue: aumentar los activos productivos, financieros, humanos y sociales de la población rural en situaciones de vulnerabilidad, pobreza extrema y/o víctimas de desplazamiento forzado, de manera que se logre contribuir a su estabilización socioeconómica y puedan avanzar en un proceso de movilidad social (Prosperidad Social, 2015).

4.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los objetivos específicos planteados para primera fase de implementación fueron tres (Prosperidad Social, 2015):

1. Fortalecer las capacidades humanas y sociales de los participantes.
2. Brindar educación financiera y promover la cultura del ahorro y el acceso a servicios financieros entre los participantes.
3. Apoyar técnica y financieramente la creación o fortalecimiento de iniciativas productivas.

4.3.3. PRESUPUESTO

Los recursos para la implementación del programa provienen del Presupuesto General de la Nación, a través del Fondo de Inversiones para la Paz – FIP¹⁶. Este fondo, se encuentra adscrito a Prosperidad Social, el cual según el Decreto 1084 de 2015 “*es el principal instrumento de financiación de programas y proyectos estructurados para la obtención de la paz*”. Los rubros asignados a este fondo se destinan a la atención de población desplazada y de población vulnerable, es decir, que el presupuesto del Programa Produciendo por Mi Futuro se encuentra dentro de uno de los rubros asignados al FIP, denominado Implementación de herramientas para la inclusión productiva de la población en situación de vulnerabilidad o víctima del desplazamiento¹⁷.

Para la vigencia 2015, el presupuesto total del programa fue de \$5,674 millones, de los cuales Prosperidad Social aportó el 88.1% y el restante porcentaje fue aportado como contrapartida por las entidades implementadoras (cuadro 4). Para esta primera fase, Prosperidad Social destinó medio millón de pesos para la atención de cada participante.

Cuadro 4 Presupuesto general del programa PxMF (valor de los convenios de asociatividad entre Prosperidad Social y las entidades implementadoras y del incentivo económico- en millones de pesos).

CONCEPTO				Valor del aporte por entidad	Valor total
Millones de pesos					
Convenios de asociación DPS ¹⁸ y entidades implementadoras	Fase 1*	DPS y Fundalianza	DPS-FIP	1,860.00	2,070.32
			Contrapartida	210.32	
		DPS y Resolución K	DPS-FIP	1,690.00	1,976.00
			Contrapartida	286.00	
	DPS y Corporación PBA	DPS-FIP	1,450.00	1,628.40	
		Contrapartida	178.40		
	TOTAL		DPS-FIP	5,000.00	5,674.72
			Contrapartida	674.72	
Fase 2**	Prosperidad Social y Fundación Capital	Prosperidad-FIP	6,547.04	7,470.86	
		Contrapartida	923.82		
Incentivo económico para la capitalización de los participantes		Prosperidad -FIP***		13,977.00	
TOTAL PROGRAMA		Prosperidad -FIP		25,524.04	27,122.58
		Contrapartidas		1,598.54	

* Fuente: Veeduría Especial – FIP (2015)

** Fuente: Presupuesto Versión 3.0 - 22 de abril de 2016. Información proporcionada Fundación Capital

*** Fuente: C. Queruz, comunicación personal, 19 de enero 2016

El presupuesto total del programa fue de \$27,122 millones (\$13,145 millones para la operación y \$13,977 millones para la entrega del incentivo), de los cuales Prosperidad Social aportó el 94% y las entidades implementadoras el 6% como contrapartida. En el anexo A se describe el proceso de construcción y aprobación del presupuesto anual de Prosperidad Social.

¹⁶ EL FIP fue creado por la Ley 487 de 1998

¹⁷ Información Financiera y Contable, Prosperidad Social. <http://www.prosperidadsocial.gov.co/ent/ifc/Paginas/2016.aspx>

¹⁸ En el momento de la firma de los convenios de asociación el nombre de la entidad responsable del programa era Departamento para la Prosperidad Social (DPS). A partir de la reestructuración el nombre de la entidad cambió a Departamento Administrativo para la Prosperidad Social - Prosperidad Social.

4.3.4. POBLACIÓN OBJETIVO

La población objetivo del programa es aquella que se encuentra en situación de vulnerabilidad en zonas rurales, ya sea por encontrarse en situación de pobreza extrema, por ser víctima del desplazamiento forzado por la violencia, o por ambas¹⁹.

En el ordenamiento jurídico colombiano no existe una definición sobre vulnerabilidad, ni sobre la población que se considera se encuentra en esta condición²⁰. Sin embargo, el Departamento Nacional de Planeación (DNP) -entidad que participó en el diseño de este programa de graduación-, ha venido trabajando en el establecimiento de indicadores sociodemográficos que incluyan este concepto, con el fin de contar con criterios claros para la identificación de la población vulnerable en el país.

Según el DNP, la vulnerabilidad se puede analizar desde dos perspectivas: (i) las poblaciones vulnerables debido a condiciones especiales de “indefensión”, y (ii) la vulnerabilidad asociada al riesgo en las dimensiones de salud, educación y medios de sustento. Teniendo en cuenta la segunda perspectiva, esta entidad entiende la vulnerabilidad como el “*grado en el cual un hogar o individuo sufre o puede sufrir de uno o más episodios de pobreza o la persistencia de esta, como consecuencia de un estímulo o shock*” (DNP, 2008). Es decir que, en el marco conceptual usado por las entidades encargadas del diseño del programa, se entiende que son personas vulnerables aquellas que se encuentran en situación de pobreza extrema y aquellas que han sido desplazadas por la violencia en el país.

En la guía operativa del programa se presentan las siguientes definiciones (Prosperidad Social, 2015):

Población vulnerable: Personas que por su naturaleza o por determinadas circunstancias se encuentran en mayor medida expuestas a condiciones de vulneración de derechos, que conllevan a la exclusión, pobreza, efectos de la inequidad, violencia de todo orden y un estado de desprotección o incapacidad frente a una amenaza a su condición psicológica, física y mental. Aquellas personas que, por sus diferencias socioculturales, económicas y biológicas, han permanecido excluidas de los servicios básicos que brinda el Estado.

Víctima del desplazamiento forzado: Se acoge la definición del Artículo 60, parágrafo 2, de la ley 1448 de 2011: “*Para los efectos de la presente ley, se entenderá que es víctima del desplazamiento forzado toda persona que se ha visto forzada a migrar dentro del territorio nacional, abandonando*

¹⁹ Según Rincón, Gasnier y Montoya (2013) el PxMF busca a atender a personas que se encuentran en condición de ultra pobreza, quienes se caracterizan por “tener muy bajo nivel de escolarización y por no contar con documentos de identidad, por lo que son excluidos de la oferta institucional”. Estos autores afirman que, hasta el momento son muy pocos los programas sociales estatales, de tipo productivo, que han llegado a este segmento de la población.

²⁰ Sin embargo, el artículo 13 de la Constitución Nacional consagra que el Estado “protegerá especialmente a aquellas personas que, por su condición económica, física o mental, se encuentren en circunstancia de debilidad manifiesta” (Secretaría de Desarrollo Económico, 2009).

su localidad de residencia o actividades económicas habituales, porque su vida, su integridad física, su seguridad o libertad personales han sido vulneradas o se encuentran directamente amenazadas, con ocasión de las violaciones a las que se refiere el artículo 3o de la presente Ley”.

4.3.4.1. CRITERIOS DE FOCALIZACIÓN TERRITORIAL

La focalización territorial estuvo a cargo del Grupo de Evaluación y Focalización de Prosperidad Social. Los seis criterios que se tuvieron en cuenta para esta focalización fueron los siguientes:

1. Municipios con Índice de Pobreza Multidimensional (IPM) mayor o igual a 70%.
2. Territorios libres de cultivos de uso ilícitos a través del Sistema Integrado de Monitoreo de Cultivos Ilícitos (SIMCI) para el 2014.

El SIMCI es un sistema de monitoreo desarrollado por la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC) y el Ministerio del Interior y de Justicia. Opera desde el año 2000 y está encargado de realizar la interpretación de coberturas en áreas afectadas por la siembra de cultivos de uso ilícito.

“El sistema produce información anual de coberturas y ha identificado la dinámica de los cultivos ilícitos y su incidencia en la transformación del paisaje circundante. A lo largo de diez años, se han generado datos sobre deforestación, afectación y sustitución de coberturas”²¹.

3. Variables de condiciones agrícolas del Programa de Desarrollo Rural Integral con Enfoque Territorial (PIDERT) buscando el equilibrio entre la población pobre y posibilidades de desarrollo agrícola. Prioriza lo municipios clasificados como:
 - a. Rural Capacidad Alta (en su cuartil más bajo)
 - b. Rural Capacidad Media
 - c. Rural Capacidad Baja (en su cuartil más alto)

El PIDERT es un programa de la Estrategia de Desarrollo Rural con Enfoque Territorial. Esta estrategia busca “entregar a los pobladores de las zonas rurales un paquete de servicios adecuados a sus condiciones, a sus necesidades y a los requerimientos de sus actividades productivas, y definir los mecanismos institucionales para que dichos servicios lleguen eficientemente a su destino final. El PIDERT se implementa en las regiones geográficas que se definan, estructuren y caractericen como áreas de desarrollo rural –ADR–” (Muñoz, 2012)

4. Formación de clúster por proximidad espacial para garantizar operación.
5. Municipios focalizados para la intervención del programa Red de Seguridad Alimentaria (ReSA).

²¹ <https://www.unodc.org/colombia/es/censocultivos.html>

ReSA es un programa de Prosperidad Social que busca mejorar el acceso y consumo de los alimentos de las familias objetivo del Sector de Inclusión Social y Reconciliación mediante la producción de alimentos para el autoconsumo, la promoción de hábitos alimentarios saludables y el uso de alimentos y productos locales para contribuir con la disminución del hambre y el mejoramiento de la seguridad alimentaria en el país. El programa cuenta con cinco líneas de intervención: ReSA® Rural, ReSA® Urbano, ReSA® Culinaria Nativa - CuNa®, Enfoque Diferencial Étnico® y Seguridad Alimentaria Comunitaria®.²²

6. Número de beneficiarios potenciales en los municipios.

4.3.4.2. CRITERIOS DE FOCALIZACIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETIVO

Fueron cinco los criterios que las entidades encargadas del diseño del programa establecieron para la convocatoria de la población participante.

1. Ser mayor de edad (tener entre 18 y 65 años).
2. Residir en los municipios focalizados por las Intervenciones Rurales Integrales – IRI- de Prosperidad Social (descrito anteriormente).
3. Encontrarse en situación de pobreza extrema en zonas rurales dispersas, cumpliendo con los rangos establecidos del SISBEN III para el programa de graduación. Bajo este criterio se dio prioridad a los hogares con los puntajes más bajos del SISBEN.

En Colombia, el Sistema de Identificación y Clasificación de Potenciales Beneficiarios de Programas Sociales (SISBEN), es *“un instrumento de focalización individual que identifica los hogares, las familias o los individuos más pobres y vulnerables”*. Este sistema, que es implementado y administrado por el DNP, es utilizado por diferentes entidades del Estado para realizar la focalización de los participantes de los programas que ofrecen.

Actualmente, se encuentra en vigencia la tercera versión del sistema, SISBEN III, el cual tiene en cuenta el concepto de pobreza multidimensional (salud, educación y vivienda) e incorpora variables relacionadas con vulnerabilidad; como resultado, ordena a los individuos de acuerdo con sus condiciones de vida, clasificándolos en rangos de puntaje entre 0 y 100²³.

El siguiente cuadro presenta los puntos de corte de los puntajes del sistema teniendo en cuenta la desagregación geográfica, considerados en PxMF. Es importante resaltar que la guía operativa del programa establece que el rango del SISBEN se puede ampliar hasta aquel definido por las Intervenciones Rurales Integrales -IRIS- (SISBEN de 45.15).

²² <http://www.prosperidadsocial.gov.co/que/fam/paginas/resa.aspx>

²³ <https://www.sisben.gov.co>

Cuadro 5 Puntos de corte del SISBEN III

Desagregación geográfica	Puntaje SISBEN III
Área 1: Principales ciudades sin sus ciudades metropolitanas: Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Cartagena, Bucaramanga, Cúcuta, Ibagué, Pereira, Villavicencio, Pasto, Montería, Manizales y Santa Marta	0 – 41.74
Área 2: Resto urbano, compuesto por la zona urbana diferente a las 14 principales ciudades, centros poblados y zona rural dispersa de las 14 principales ciudades.	0 – 45.47
Área 3: Rural, conformada por la zona rural dispersa diferente a la zona rural dispersa de las 14 principales ciudades.	0 – 36.83

Fuente: Prosperidad Social (2015)

4. Estar registrado y reportado como inscrito en la Red Unidos de la Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema (ANSPE).

La Red Unidos (UNIDOS) es una estrategia nacional de intervención integral y coordinada que es liderada por la ANSPE, en la cual participan 32 entidades del Estado. UNIDOS realiza acompañamiento permanente a las familias en situación de pobreza extrema y desplazamiento y brinda acceso preferente de los más pobres a la oferta de programas sociales del Estado²⁴

La red UNIDOS cuenta con el sistema de información SIUNIDOS como instrumento para la toma de decisiones y la focalización. Este programa prioriza la vinculación de todas las familias registradas en el sistema de información, que cuenten con niños menores de 18 años.

Los criterios establecidos para la identificación mediante puntos de cortes máximos según el SISBEN III, en la Estrategia para la Superación de la Pobreza Extrema - Red Unidos de la ANSPE, que se encuentran establecidos en las resoluciones 481 de 2014 y 716 de 2015, se muestran en el cuadro 6.

Cuadro 6 identificación mediante puntos de cortes máximos SISBEN III de la Red Unidos

Desagregación geográfica	Puntaje SISBEN III
Área 1: Principales ciudades sin sus ciudades metropolitanas: Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Cartagena, Bucaramanga, Cúcuta, Ibagué, Pereira, Villavicencio, Pasto, Montería, Manizales y Santa Marta	0 – 23.40
Área 2: Resto urbano, compuesto por la zona urbana diferente a las 14 principales ciudades, centros poblados y zona rural dispersa de las 14 principales ciudades.	0 – 32.20
Área 3: Rural, conformada por la zona rural dispersa diferente a la zona rural dispersa de las 14 principales ciudades.	0 – 26.12

Fuente: Resoluciones 481 de 2014 y 716 de 2015 de la Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema.

5. Estar inscrito en el Registro Único de Víctimas (RUV) como población en situación de desplazamiento forzado por la violencia. Es importante aclarar que para esta población no se tiene en cuenta el puntaje del SISBEN.

²⁴ <https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-social/pol%C3%ADticas-sociales-transversales/Paginas/red-unidos-para-superacion-de-la-pobreza-extrema.aspx>

En Colombia, existe el Registro Único de Víctimas (RUV), que es una herramienta técnica del Gobierno Nacional que administra la información referente a todas las víctimas y, a través del cual, es posible identificar las distintas afectaciones a las cuáles fue expuesta una víctima el marco del conflicto armado. Este registro es administrado por la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas (UARIV). En la actualidad son 8.09 millones de personas que se encuentran registradas como víctimas, de las cuales 7.8 millones son víctimas del conflicto armado y 6.4 millones son reportadas como víctimas de desplazamiento²⁵.

Para la ejecución de PxMF, Prosperidad Social estableció que el 37% de los participantes debían ser víctimas de desplazamiento forzado por la violencia (excluyendo a otro tipo de víctimas como por ejemplo víctimas de homicidio, secuestro, tortura, desaparición forzada, reclutamiento de menores, minas antipersona y delitos contra la libertad sexual). Una profesional de la Oficina de Seguimiento a Proyectos y Presupuesto explica que a pesar de que Prosperidad Social tiene la obligación de destinar el 20% de los recursos entregados a personas víctimas del desplazamiento forzado, en la entidad existen programas o proyectos que se especializan en atender a este segmento de la población y por eso la asignación de estos recursos puede ser mayor para algunos de ellos: *“La entidad tiene que cumplir con el 20%, pero al interior de los programas es diferente; por ejemplo, inclusión productiva tiene una meta mucho más alta, porque es un programa clave para el tema de víctimas y ellos deciden cómo lo reparten dentro de los diferentes componentes”* (C. Queruz, comunicación personal, enero 19 de 2016)

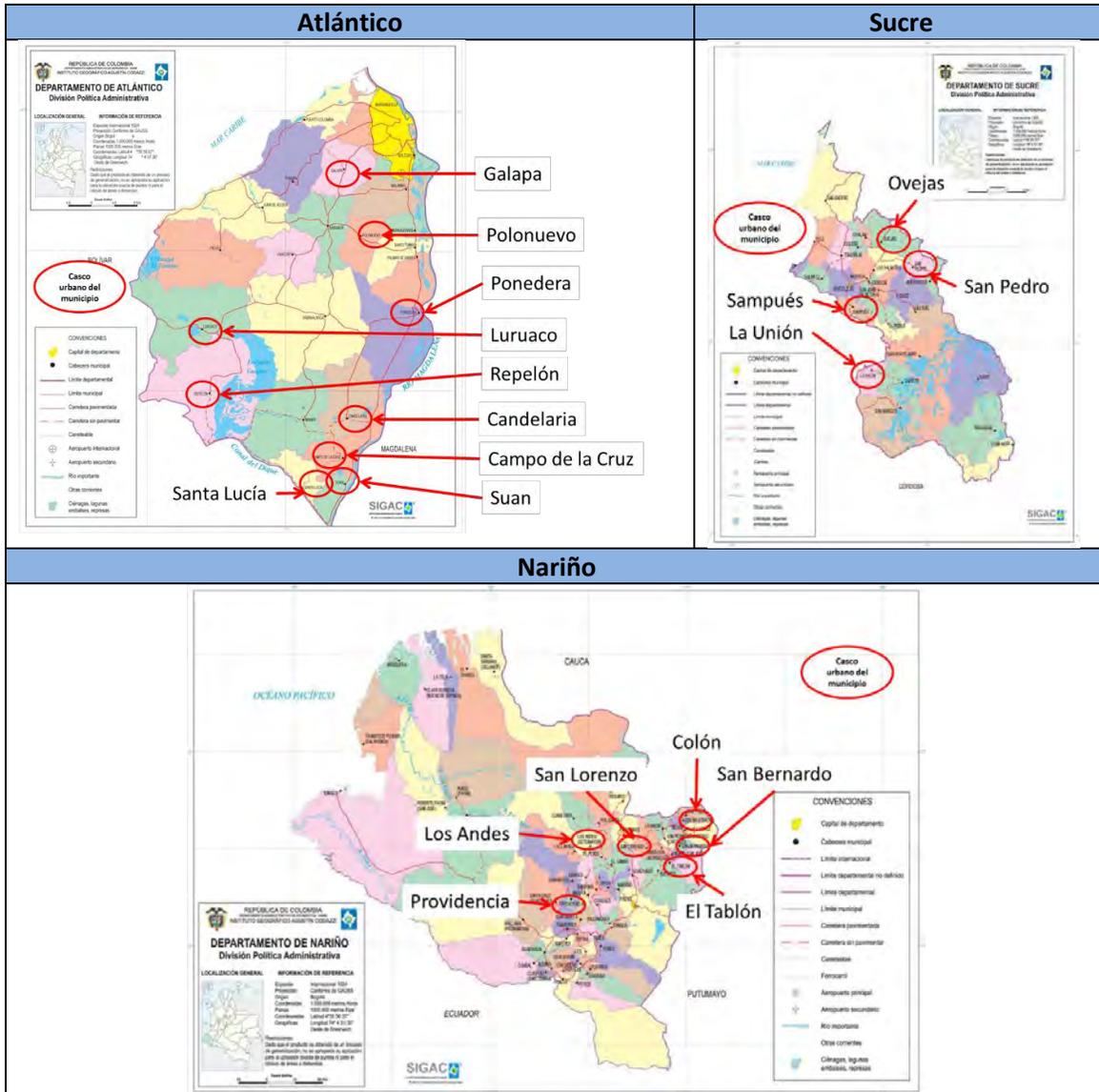
4.3.5. ÁMBITO DE ACCIÓN TERRITORIAL Y POBLACIONAL

4.3.5.1. TERRITORIOS EN LOS CUALES SE IMPLEMENTA EL PROGRAMA

El Programa Produciendo por Mi Futuro se implementa en tres departamentos: Atlántico, Nariño y Sucre, y en 19 municipios. Los municipios incluidos en cada departamento se presentan en la figura 4.

²⁵ <http://rni.unidadvictimas.gov.co/> (fecha de consulta agosto 2 de 2016)

Figura 4 Municipios en los cuales se implementa Produciendo por Mi Futuro



Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

Como se puede apreciar, el programa incluye mayor número de municipios de la zona Caribe. Un profesional de la Oficina Asesora de Planeación, Monitoreo y Evaluación de Prosperidad Social explica que: “[en la Oficina de Planeación] *le dimos mayor prioridad a los municipios de la costa caribe porque están definidos en el corredor de atención de la entidad*” (J. Peñuela, comunicación personal, diciembre 17 de 2015)

Con el propósito de conocer aspectos básicos de los territorios en los cuales se implementa el programa de graduación, se compiló información que detalla algunos de los criterios de focalización municipal, tales como pobreza multidimensional, número de personas desplazadas por la violencia, implementación de otros programas sociales y condiciones agrícolas. Esta descripción se realiza a partir de información disponible en los sitios web de las diferentes

entidades relacionadas y, en algunos casos, a partir de información recopilada durante entrevistas realizadas a funcionarios de las entidades. Para el primer caso, es probable que la información no haya sido la misma que se tuvo en cuenta para la focalización territorial y poblacional, sin embargo, esta información brinda una idea general de cada uno de los municipios considerados.

Municipios con Índice de Pobreza multidimensional mayor o igual a 70

El cuadro 7 presenta el índice de pobreza multidimensional reportado por el DNP (2012) para cada uno de los municipios considerados en el Programa. Como se puede observar, todos los municipios presentan un IPM \geq a 70%. Los rangos para la zona rural se encuentran entre 80.2 y 92.6% para los municipios del departamento de Atlántico; entre 86.2 y 94.9% para los municipios del departamento de Nariño; y entre 81.47 y 84.56% para los municipios del departamento de Sucre. En la mayoría de los casos (a excepción de los municipios de Candelaria y Suan en Atlántico), la pobreza multidimensional es mayor en la zona rural que en el urbana.

Cuadro 7 Pobreza multidimensional para los municipios del Programa PxMF

Departamento	Municipio	Índice de Pobreza Multidimensional (%)		
		Urbano	Rural	Total
Atlántico	Campo de la Cruz	86.1	90.2	86.64
	Candelaria	91.9	91.1*	91.66
	Galapa	76.7	92.4	78.30
	Luruaco	87.8	91.0	89.45
	Polonuevo	83.3	83.6	83.34
	Ponedera	87.6	92.6	90.02
	Repelón	79.0	80.2	79.42
	Santa Lucía	83.8	88.2	84.24
	Suan	90.4	82.2*	90.06
Nariño	Colón	51.9	86.9	82.23
	El Tablón de Gómez	47.2	86.2	83.62
	Los Andes	66.4	90.2	85.51
	Providencia	68.9	94.9	85.69
	San Bernardo	55.6	92.9	84.87
	San Lorenzo	62.4	87.7	84.69
Sucre	La Unión	70.2	95.6	82.91
	Ovejas	73.6	90.6	81.47
	Sampués	73.3	95.9	84.47
	San Pedro	79.9	94.0	84.56

Fuente: DNP (2012) basado en información del Censo de Hogares 2005

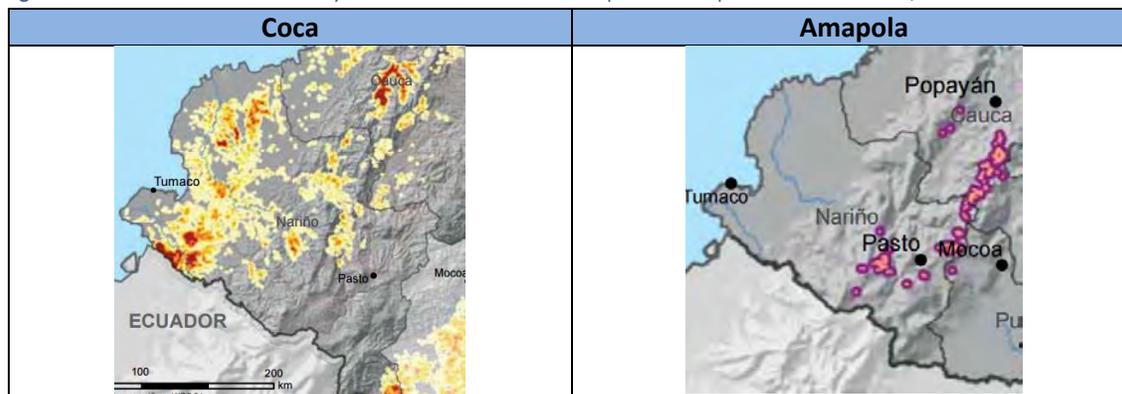
Territorios libres de cultivos de uso ilícito

Para el periodo 2013–2014 en ninguno de los municipios de intervención del programa Produciendo por Mi Futuro se reportan cultivos de uso ilícito de coca o de amapola.

En el caso específico de Nariño, esta Oficina reporta que, para el mismo periodo, el cultivo de uso ilícito de coca aumentó en 4,108 ha y el de amapola aumentó en 106 ha en el departamento, pero no reporta cultivos de esta planta en ninguno de los municipios de PxMF (UNODC, 2015²⁶) (figura 5).

²⁶ Proyecto SIMCI

Figura 5 Densidad de cultivos de coca y estimación de cultivos de amapola en el departamento de Nariño, 2014



Fuente: UNODC y Gobierno de Colombia, 2015

El único municipio relacionado en el informe UNODC (2015) es Tablón de Gómez (Nariño) como uno de los lugares de erradicación manual de cultivos de amapola durante 2014²⁷.

Variables de condiciones agrícolas del Programa de Desarrollo Rural Integral con Enfoque Territorial (PIDERT)

En cuanto a las condiciones agrícolas de los municipios, el cuadro 8 muestra que según la clasificación de las condiciones agrícolas del PIDERT, todos los municipios de los departamentos de Atlántico y Sucre (a excepción del municipio de Luruaco) cuentan con capacidad agrícola alta y que todos los municipios del departamento de Nariño con capacidad agrícola media.

Cuadro 8 Condiciones agrológicas de los municipios del Programa - clasificación de PDRIET

Departamento	Municipio	Rural capacidad		
		Alta	Media	Baja
Atlántico	Campo de la Cruz	*		
	Candelaria	*		
	Galapa	*		
	Luruaco			*
	Polonuevo	*		
	Ponedera	*		
	Repelón	*		
	Santa Lucía	*		
	Suan	*		
Nariño	Colón		*	
	El Tablón de Gómez		*	
	Los Andes		*	
	Providencia		*	
	San Bernardo		*	
Sucre	San Lorenzo		*	
	La Unión	*		
	Ovejas	*		
	Sampués	*		
	San Pedro	*		

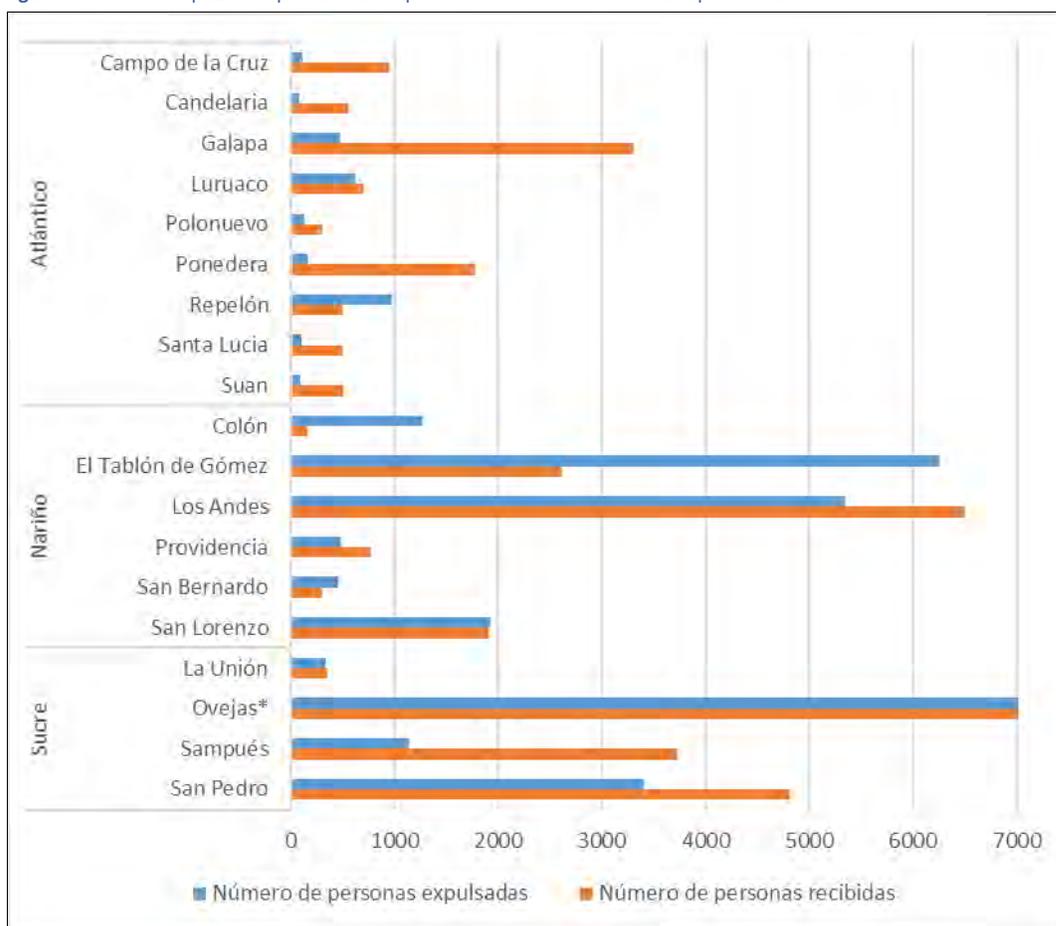
Fuente: Información suministrada por Julián Peñuela (Prosperidad Social)
Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

²⁷ Un participante entrevistado en Tablón de Gómez afirmó que en la parte alta del municipio se viene realizando erradicación manual de cultivos de uso ilícito, razón por la cual la comunidad considera que este territorio aún es zona roja. Indicó que, en la erradicación laboran personas foráneas y de su comunidad, en contratos que pueden durar entre uno y tres meses.

Población desplazada por la violencia

El número de personas desplazadas reportadas como recibidas o expulsadas en los municipios en los cuales se implementa el Programa Produciendo por Mi Futuro, se presentan en la figura 6. Los valores son reportados por la UARIV, con fecha de 1 de junio 2016. La UARIV aclara que estos valores representan el último lugar conocido de residencia de las víctimas, tomando como referencia las distintas fuentes de datos con las que cuenta la Red Nacional de Información -RNItales como el SISBEN, el Plan de Atención, Asistencia y Reparación Integral -PAARI-, y el Programa Más Familias en Acción -MFA-, entre otras.

Figura 6 Personas desplazadas que han sido expulsadas o recibidas en los municipios de PxMF



Fuente: <http://rni.unidadvictimas.gov.co/?q=node/107> Descarga de datos abiertos - Número de Personas Desplazadas por Municipio de Expulsión, Recepción y Declaración. Reporte en Excel. Fecha: 01/06/2016

Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

* En el municipio de Ovejas (Sucre) el número de personas expulsadas es de 38879 y de recibidas 15001. Por efectos de la visualización de la proporción personas expulsadas/recibidas en los otros municipios, este valor no se incluye en la figura.

Como se puede observar en la figura, todos los municipios incluidos en el Programa han sido receptores de población desplazada. Los mayores receptores han sido Galapa y Ponedera en el departamento del Atlántico; Los Andes y El Tablón de Gómez en el departamento de Nariño; y Ovejas y San Pedro en el departamento de Sucre.

Municipios con la intervención de otros programas sociales ofrecidos por Prosperidad Social

En cuanto a la presencia de otros programas sociales en los territorios en los cuales se implementa PxMF, en todos los municipios hay intervención de los programas Más Familias en Acción y de la Red de Seguridad Alimentaria (ReSA).

4.3.6. METAS DE COBERTURA

Las metas iniciales de cobertura plateadas en la guía operativa del programa (Fundación Capital y DPS, 2015) establecían la intervención en quince municipios: cinco en el Atlántico, seis en Nariño y cuatro en Sucre y la atención de diez mil personas (cuadro 9).

Cuadro 9 Meta inicial de cobertura por municipio

Departamento	Municipio	Número de participantes
Atlántico	Campo de la Cruz	900
	Polonuevo	540
	Ponedera	1,080
	Santa Lucía	540
	Suan	660
Subtotal		3,720
Nariño	Colón	540
	El Tablón de Gómez	540
	Los Andes	500
	Providencia	540
	San Bernardo	540
	San Lorenzo	720
Subtotal		3,380
Sucre	La Unión	540
	Ovejas	560
	Sampué	1,080
	San Pedro	720
Subtotal		2,900
Total		10,000

Fuente: A. Wagenberg, comunicación personal, mayo 7 de 2015
 Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

4.3.7. BIENES Y SERVICIOS QUE OFRECE EL PROGRAMA

Para el cumplimiento de los objetivos propuestos, el programa Produciendo por Mi Futuro ofrece a los participantes un proceso de formación individual, actividades grupales y un incentivo monetario²⁸.

²⁸ La entidad responsable del programa reconoce que PxMF cuenta con tres elementos innovadores que “aumentan la efectividad y la eficiencia de esta estrategia en comparación con los proyectos productivos tradicionales”. Estos elementos son: 1- Acompañamiento y acompañamiento del proyecto con el participante, que se concreta en las visitas domiciliarias formativas que realiza el gestor; 2- Uso de tecnologías de comunicación e información por medio de capacitación en tabletas; y 3 -Transferencias en efectivo en lugar de bienes o activos tangibles (Convenio de asociación No.157 de 2015 -celebrado entre el Departamento Administrativo para la Prosperidad Social, Fondo de Inversión para la Paz DPS-FIP, y la Fundación Capital FUNDAK sucursal colombiana-)

- A. Proceso de formación individual. Se basa en el desarrollo de visitas domiciliarias en las cuales un gestor realiza acompañamiento quincenal a cada uno de los participantes. Durante cada una de las visitas realizadas en la primera fase de implementación, el gestor desarrolló un módulo de capacitación utilizando la aplicación en tableta y el cuaderno de trabajo del participante.
- B. Actividades grupales. Durante la primera fase, estas actividades buscaron promover el trabajo en equipo, el ahorro y el capital social de los participantes (Prosperidad Social, 2015). En cada de estas actividades, el gestor (con apoyo de otros gestores y de su coordinador zonal) desarrolló las guías y actividades descritas en su cuaderno de trabajo.
- C. Incentivo para la capitalización: Es un estímulo de carácter económico que se brinda a los participantes para la creación o fortalecimiento de su proyecto o unidad productiva (Prosperidad Social, 2015), el cual se prevé entregar durante la segunda fase de implementación.

La oferta brindada durante la primera fase de implementación se presenta detallada en el cuadro 10.

Cuadro 10 Bienes y servicios que ofreció el programa PxMF a los participantes – Fase 1.

	Nombre	Subproceso				
		Desarrollo personal	Perfil de negocio	Puesta en marcha del negocio	Promoción del ahorro	Fortalecimiento capital social
Visitas domiciliarias	0 – Aprestamiento					
	1 - Soy un ser único, especial y capaz					
	2 - ¿Para qué tengo mi negocio?					
	3 - ¿A quién vendo mi producto o servicio?					
	4 - ¿Cómo calculo mis costos y ganancias?					
	5 - ¡La responsabilidad de salir adelante está en nuestras manos!					
	6 - ABC del ahorro (partes 1 y 2)					
	7 – Deudas claras					
Actividades grupales	1 - Taller Plan de vida					
	2 - Taller Elaboración de Perfil de Negocio					
	3 - Jornadas de socialización y aprobación de perfiles de negocio					
	4 - Trabajo en equipo y conformación de grupos de apoyo mutuo.					

Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

4.3.8. FASES Y PROCEDIMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN

Para la implementación del programa se establecieron dos fases. La primera de ella fue desarrollada entre junio de 2015 y febrero de 2016, y la segunda se llevará a cabo entre de julio y diciembre de 2016. Entre estas dos fases se presentó un periodo que para propósitos de este

estudio hemos denominado ‘fase de transición’, que consistió en el tiempo durante el cual Prosperidad Social re-estructuró la metodología y contrató un operador único para implementar PxMF en todo el país (periodo comprendido entre marzo y junio de 2016)²⁹ (cuadro 11).

Cuadro 11 Procesos y subprocesos del programa de graduación Produciendo por mi Futuro considerados en la evaluación para cada fase

Proceso	Subproceso	Fase		
		1	Transición	2
Planeación	Diseño del programa	X	X	
	Formulación de marco lógico	X		
	Focalización	X		
	Vinculación entidades implementadoras	X	X	
	Comunicación con los participantes*		X	
Preparación o alistamiento	Formulación del Plan Operativo de Actividades	X	X	
	Vinculación de equipo en terreno	X	X	
	Capacitación a equipos en terreno	X	X	
	Vinculación de participantes	X	X	
	Caracterización de participantes	X		
Ejecución o implementación	Desarrollo personal	X		X
	Diseño del Perfil de negocio	X		X
	Puesta en marcha del negocio	X		X
	Promoción del ahorro	X		X
	Fortalecimiento capital social	X		X
Monitoreo y evaluación		X	X	

Fuente: Modificado de Mendoza, Moreno-Sánchez y Maldonado (2015)

* Se refiere a la comunicación entre la entidad responsable del programa y los participantes durante la fase de transición.

4.3.9. MECANISMOS DE SEGUIMIENTO Y MONITOREO

La guía operativa del programa establece seis indicadores de producto, como instrumento para realizar seguimiento, monitoreo y evaluación (cuadro 12).

Cuadro 12 Indicadores de producto

Nombre del indicador	Descripción
Porcentaje de participantes caracterizados	# de participantes caracterizados / # total de participantes vinculados
Porcentaje de participantes con Plan de Vida	# de participantes con plan de vida / # de participantes vinculados
Porcentaje de participantes que realizaron la totalidad de los talleres grupales	# de participantes que recibieron la totalidad de los talleres grupales / # de participantes vinculados
Porcentaje de participantes con la totalidad de los módulos de formación	# de participantes que recibieron la totalidad de los módulos de formación / # de participantes vinculados
Porcentaje de participantes que recibieron el kit del proyecto	# de participantes con kit del proyecto entregado / # de participantes vinculados
Porcentaje de participantes con perfil de negocio aprobado	# de participantes con perfil de negocio aprobado / # de participantes vinculados

Fuente: Prosperidad Social (2015)

Adicionalmente, la guía operativa establece que se deben acopiar periódicamente una serie de documentos que permitan conocer el avance en la implementación del programa en campo (Prosperidad Social, 2015).

²⁹ El análisis de esta fase de transición y de la segunda fase se presentará en un documento adicional

1. Formulario de caracterización de los participantes. Recopila la información de línea base de los participantes en nueve módulos: ubicación, identificación de la familia, acompañamiento pro ciclo de vida, activos familiares, ingresos y acumulación de activos productivos, fortalecimiento de capacidades, capital social e inclusión financiera (Anexo B).
2. Formato de matriz uno a uno de seguimiento a los participantes: en este formato se registran los datos básicos de cada participante: identificación, condición (desplazados o vulnerables), puntaje de SISBEN, atención por parte de otros programas, avance respecto a los módulos, asistencia a talleres grupales, e información sobre la unidad productiva (nombre, idea, sector productivo, si es idea nueva, o si requiere fortalecimiento, y si requiere o no asistencia técnica) (Anexo C).

5. CADENA DE VALOR

A continuación, se presenta la cadena de valor del Programa Produciendo por Mi Futuro, que describe de manera detallada los procesos sustantivos y de manera descriptiva los demás subprocesos. La descripción de cada subproceso y de cada proceso incluye un esquema que facilita la visualización y el análisis.

5.1. PROCESO: PLANEACIÓN

5.1.1. SUBPROCESO: DISEÑO DEL PROGRAMA

Este subproceso incluye el diseño del programa y el diseño de las herramientas (impresas y digitales) para la capacitación de gestores empresariales y para la formación de los participantes.

DISEÑO DEL PROGRAMA

Descripción: apoyados en la evaluación de conceptos, procesos y resultados del programa piloto y teniendo en cuenta las obligaciones legales de la entidad responsable del mismo, profesionales de dos instituciones (Prosperidad Social y Fundación Capital) trabajaron de manera articulada para diseñar el programa de graduación en esta cohorte. Como producto de esta actividad, se obtuvo un documento (guía operativa) con los lineamientos generales y operativos del proyecto, que incluye aspectos relativos a los procesos de preparación o alistamiento y ejecución o implementación, y la descripción del sistema de monitoreo y evaluación (descritos anteriormente en este documento).

Insumos: el diseño del programa contó con cuatro insumos principales:

1. Lineamientos técnicos para la formulación de programas de graduación brindados por CGAP y Fundación Ford (tales como los descritos en De Montesquiou et al., 2014).
2. Evaluación de conceptos, procesos y resultados del programa piloto (Fundación Capital y DPS, 2015a).
3. Descripción de los factores legales relacionados con el cumplimiento de las obligaciones de la entidad responsable del programa, entre ellas, el acatamiento de los compromisos adquiridos en el marco de la implementación de las Intervenciones Rurales Integrales.
4. Profesionales de las dos instituciones.

Actividad y actores relacionados: el proceso de diseño del programa no estuvo disponible para realizar esta evaluación. A partir de la información disponible, el equipo evaluador de la Universidad de Los Andes, considera que la principal actividad desarrollada fue el ajuste del diseño del programa de graduación, para lo cual se debieron desarrollar dos tareas principales (figura 7 – parte superior):

Figura 7 Actividades y tareas consideradas y actores relacionados con el subproceso - Diseño del programa

Actividad	Tareas				
Ajustar el diseño del programa	1. Identificar y aplicar los principales aprendizajes del programa piloto.	2. Integrar PxMF con los demás programas ofrecidos por la entidad en el marco de las IRI			
	Prosperidad Social y Fundación Capital	Prosperidad Social			
Diseñar y ajustar el material de capacitación de los equipos en terreno y de formación de los participantes	1. Ajustar el curso virtual y la aplicación para tabletas	2. Ajustar los materiales impresos dirigidos a los equipos en terreno	3. Ajustar los contenidos de la capacitación presencial (talleres de transferencias metodológicas)	4. Elaborar los lineamientos metodológicos complementarios	5. Ajustar los materiales impresos dirigidos a la formación de los participantes
	Fundación Capital	Fundación Capital	Prosperidad Social	Asesora metodológica- Prosperidad Social	Fundación Capital

Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

1. Identificar y aplicar los principales aprendizajes del programa piloto para fortalecer el diseño del programa de escalonamiento: en 2015 Fundación Capital realizó una evaluación de conceptos, procesos y resultados en la que señaló aspectos positivos de la implementación del piloto y brindó algunas recomendaciones para el mejoramiento del programa en futuros escalonamientos (cuadro 13).

Cuadro 13 Principales aprendizajes y enseñanzas del programa piloto – relacionado con los procesos y subprocesos del programa de graduación Produciendo por mi Futuro-Colombia

Proceso	Subproceso / aprendizajes y enseñanzas
Planeación	<p>Diseño del programa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Articular el proyecto con el resto de la oferta institucional, enmarcándolo en una estrategia rural integral con un enfoque territorial. <p>Focalización</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utilizar las bases de datos de la Red Unidos para la focalización de la población en pobreza extrema.
Preparación o alistamiento	<p>Vinculación de equipo en terreno</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vincular gestores locales - Establecer criterios para garantizar la idoneidad del gestor (actitud, experiencia y vocación). <p>Capacitación a equipos en terreno</p> <ul style="list-style-type: none"> - Brindar capacitación presencial y virtual: diseñar y poner en marcha un curso de capacitación virtual en el cual se expliquen detalladamente los componentes de Produciendo por Mi Futuro, el hilo conductor de las acciones, la temporalidad estimada de las actividades, los compromisos de los miembros de los equipos en cronogramas, y un contacto frecuente con un tutor o miembro del equipo central del proyecto. - Implementar espacios para foros virtuales para que los equipos en terreno se puedan comunicar e intercambiar dificultades encontradas y posibles soluciones. <p>Vinculación de participantes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar una sesión de trabajo con las familias focalizadas para aclarar los alcances del proyecto y responsabilidades y compromisos que asumirán durante la implementación.
Ejecución o implementación	<p>Formación de participantes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Introducir protocolos de comunicación para homogenizar el desempeño de participantes y gestores. - Continuar con el uso de la aplicación en la tableta. - Ajustar la aplicación en la tableta más a la realidad en terreno y a los altos niveles de analfabetismo funcional de la población. - Ajustar los instrumentos y la estrategia de acompañamiento con base en las necesidades y fortalezas de los dos perfiles de participantes identificados (<i>fast climbers</i> y <i>slow climbers</i>) en referencia al nivel de asimilación de los mensajes y desarrollo del negocio. - Abordar pocos temas y establecer puntos prioritarios de aprendizaje y reflexión en el material didáctico empleado. - Incorporar un lenguaje visual en los materiales que incluya códigos/ convenciones para cerrar la brecha con las personas analfabetas. - Diseñar una guía para que los gestores conozcan los pasos o actividades por realizar en cada visita domiciliaria. - Rediseñar el cuaderno de trabajo del participante para que sea más sencillo. <p>Diseño del Perfil de negocio</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promover la libre elección de la actividad productiva. - Introducir formatos que tengan en cuenta la dinámica de las actividades agrícolas y otras actividades productivas. <p>Puesta en marcha del negocio</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar la transferencia en efectivo, para que sean los mismos participantes quienes compren los activos e insumos que necesitan (siempre y cuando no se acompañe de un proceso dispendioso de legalización de gastos con facturas). - Proveer asistencia técnica: permitir que los participantes dispongan de un porcentaje de su incentivo para contratar asistencia técnica durante la ejecución del proyecto, y articular PxMF con la oferta pública o privada de capacitación a nivel local. - Promover la inserción al mercado: realizar gestiones a nivel local para establecer alianzas con compradores en los municipios de intervención. <p>Fortalecimiento del capital social</p> <ul style="list-style-type: none"> - Orientar al trabajo en equipo: reiterar los beneficios, potencialidades y modalidades del trabajo colaborativo.
Monitoreo y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer un sistema de seguimiento muy robusto que permita la triangulación de la información producida en campo. - Establecer que las acciones de monitoreo sean realizadas por el equipo central del proyecto. - Desarrollar un sistema de monitoreo cualitativo de las visitas domiciliarias.

Fuente: Fundación Capital y DPS (2015)

2. Integrar PxMF con los demás programas ofrecidos por la entidad en el marco de las IRI (tales como Más Familias en Acción y ReSA), para cumplir con los compromisos de Prosperidad Social. El programa, como parte de la oferta de la entidad, debió ajustarse a las necesidades de la nueva estrategia de Intervenciones Rurales Integrales (en los componentes 3- Generación de ingresos, fortalecimiento de capacidades y acumulación de activos; 5- Inclusión y educación financiera; y 7- Capitalización micro-empresarial), y focalizar territorios en los cuales se vinieran implementando otros programas de la entidad dirigidos al mismo segmento de la población.

Productos: a partir de la implementación de esta actividad se genera un subproducto principal: el documento con la guía operativa del programa de graduación, que incluye objetivos, alcances, metas, presupuesto, criterios de focalización, cargos y funciones de los profesionales, ruta operativa, cronograma, materiales, e instrumentos e indicadores de seguimiento y monitoreo (figura 8).

DISEÑO Y AJUSTE DEL MATERIAL DE CAPACITACIÓN DE LOS EQUIPOS EN TERRENO Y DE FORMACIÓN DE LOS PARTICIPANTES

Descripción: partiendo de los lineamientos establecidos en la guía operativa, de los resultados de la evaluación del programa piloto y de los materiales usados en el piloto, se diseña el paquete de capacitación para los equipos en terreno y para la formación de los participantes. Estos materiales son fundamentales para el logro de los objetivos del programa, dado que los gestores empresariales debían contar con las herramientas conceptuales y metodológicas adecuadas y suficientes, que les permitieran guiar correctamente la formación brindada a los participantes, tanto en las visitas domiciliarias, como en las actividades grupales.

Insumos: este subproceso contó con cuatro insumos:

1. Documento con la guía operativa del programa.
2. Materiales del programa piloto.
3. Profesionales de Prosperidad Social incluyendo la asesora metodológica.
4. Profesionales de Fundación Capital incluyendo el encargado del diseño estrategias pedagógicas³⁰ y el especialista en educación.

Actividad y actores relacionados: como se presenta en la parte inferior de la figura 7, fueron cinco las actividades consideradas.

- a. Ajustar el curso virtual y la aplicación para tabletas: dada la experiencia en el desarrollo de estas herramientas tecnológicas, Fundación Capital estuvo a cargo de diseñar el curso virtual para coordinadores y gestores del programa PxMF durante la primera fase. Este curso, fue ajustado a 13 módulos con tres temáticas: proceso de vinculación y caracterización de los participantes; metodología y contenido de las capacitaciones

³⁰ Función desempeñada por el Coordinador Proyecto de Graduación en Colombia- Fundación Capital.

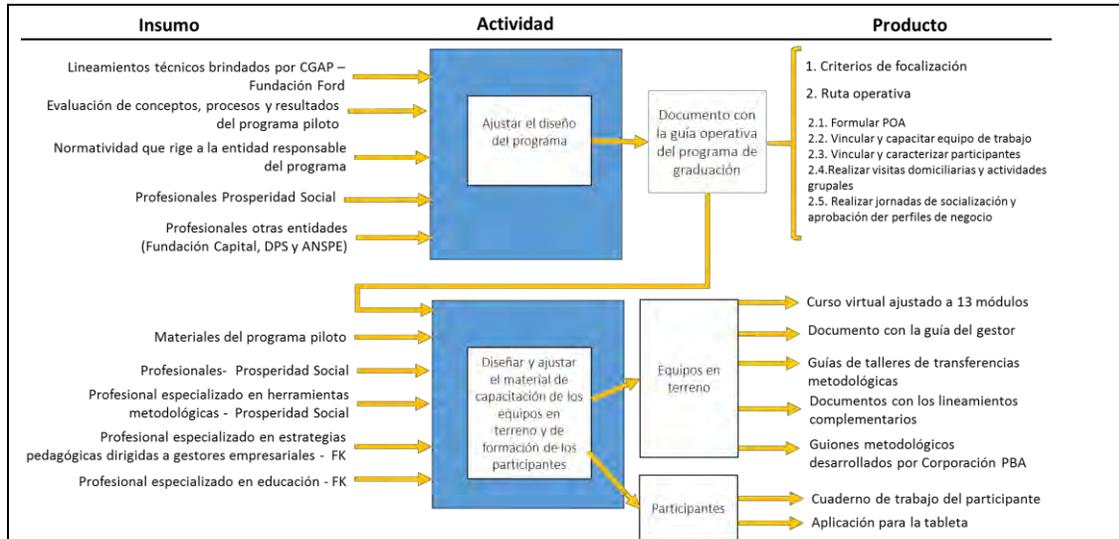
- dirigidas a los participantes; y metodología de las actividades grupales (Prosperidad Social, 2015).
- b. Ajustar los materiales impresos dirigidos a los equipos en terreno: su propósito era complementar el curso virtual y brindar instrucciones y consejos para fortalecer la preparación de las visitas domiciliarias. Estuvo a cargo de Fundación Capital.
 - c. Ajustar contenidos de la capacitación presencial (talleres de transferencias metodológicas): fueron diseñados por la entidad responsable del programa y se aplicaron de manera articulada entre Prosperidad Social y cada una de las entidades implementadoras. Estas capacitaciones buscaban fortalecer los conocimientos técnicos y metodológicos de los equipos en terreno, y ofrecer insumos para el desarrollo de las actividades grupales que los profesionales en campo debían desarrollar con los participantes.
 - d. Elaborar los lineamientos metodológicos complementarios: este material impreso, que no estaba contemplado en la guía operativa del programa, fue desarrollado por una profesional contratada por Prosperidad Social. Los lineamientos metodológicos consistían en fichas técnicas que ahondaban en los direccionamientos e instrucciones para el gestor; incluían preguntas y otras actividades que buscaban dar un hilo conductor a todos los materiales, e intentaban consolidar lo presentado en el curso virtual y en la guía del gestor (C. Pinzón, comunicación personal, 15 de diciembre 2015). Prosperidad Social compartía directamente el material con los operadores en todos los departamentos. Los lineamientos fueron adoptados para los módulos 4, 5, 6, y 7.
 - e. Ajustar los materiales impresos dirigidos a la formación de los participantes (cuaderno de trabajo): su objetivo era brindar a los participantes una herramienta en la cual pudieran escribir/dibujar los avances logrados en su propio proceso de formación, incluyendo anotaciones sobre sus ideas de negocio.

Productos: con esta actividad se generan dos paquetes de productos

1. Material diseñado y ajustado para la capacitación de los equipos en terreno.
2. Material diseñado y ajustado para la formación de los participantes.

La figura 8 presenta de manera gráfica la cadena de valor detallada para este subproceso.

Figura 8 Cadena de valor en el subproceso - Diseño del Programa



Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

5.1.2. SUBPROCESO: FOCALIZACIÓN

Descripción: teniendo en cuenta los seis criterios establecidos para la focalización departamental y municipal, y los cinco para la focalización veredal y poblacional, se determinaron los territorios en los cuales se realizó la intervención del programa y se generaron los listados de participantes potenciales para cada departamento.

Insumos: para la focalización departamental y municipal se contó con cinco insumos:

1. Listados de departamentos y municipios focalizados en la estrategia IRI, específicamente para el programa ReSA de Prosperidad Social.
2. Información de las variables de condiciones agrícolas del Programa de Desarrollo Rural Integral con Enfoque Territorial (PIDERT).
3. Información del Índice de Pobreza Multidimensional a nivel municipal.
4. Información del Sistema Integrado de Monitoreo de Cultivos Ilícitos (SIMCI) para el 2014.
5. Profesionales de Prosperidad Social.

Para la focalización veredal y poblacional se contó con siete insumos:

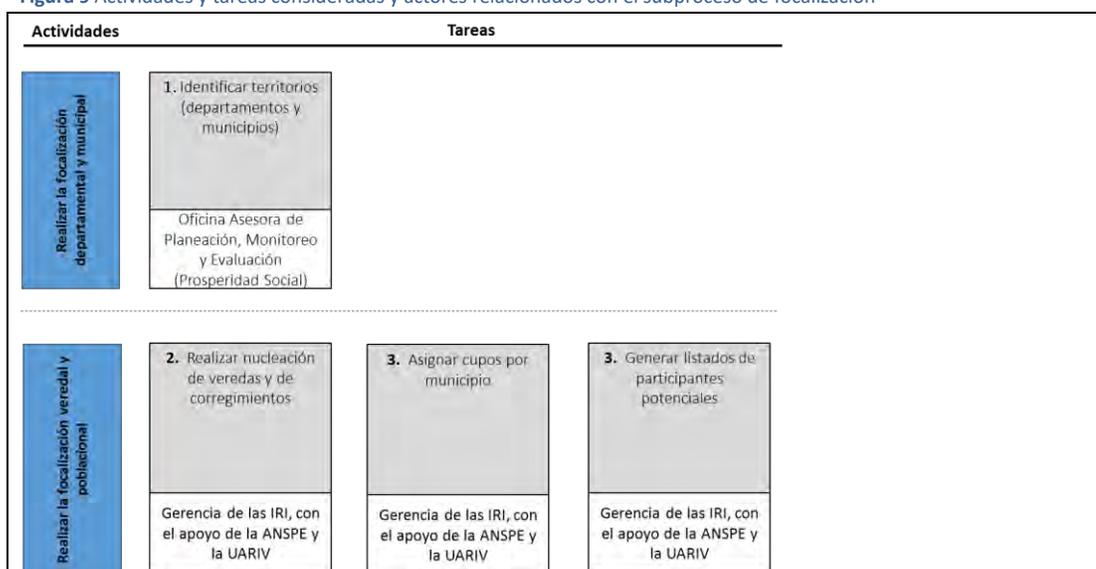
1. Identificación de territorios (resultado de la focalización departamental y municipal).
2. Información de los Planes de Ordenamiento Territorial de los municipios.
3. Resolución que establece los puntos de corte del SISBEN III para la Dirección de Inclusión Productiva y Sostenibilidad - DIPS.
4. Base datos con los puntajes de SISBEN III a nivel nacional proporcionado por el Departamento Nacional de Planeación.
5. Bases de datos con información de registros de la Red Unidos de la ANSPE.
6. Bases de datos con información del registro único de víctimas – RUV-.
7. Consideraciones para la formación de clúster por proximidad espacial.

Actividades planeadas y actores relacionados:

Este subproceso incluye dos actividades principales (figura 9):

1. Realizar la focalización departamental y municipal: teniendo como base los departamentos y municipios focalizados por la estrategia de Intervenciones Rurales Integrales, la Oficina Asesora de Planeación, Monitoreo y Evaluación de Prosperidad Social debía identificar los territorios en los cuales se planeaba implementar el programa de graduación (Prosperidad Social, 2015), teniendo en cuenta los seis criterios establecidos -descritos anteriormente en este documento-: 1. Municipios con Índice de Pobreza Multidimensional (IPM) mayor o igual a 70%; 2. Territorios libres de cultivos de uso ilícito; 3. Variables de condiciones agrícolas; 4. Formación de clúster por proximidad espacial; 5. Municipios focalizados para la intervención del programa Red de Seguridad Alimentaria (ReSA) y; 6. Número de beneficiarios potenciales en los municipios.
2. Realizar la focalización veredal y poblacional: a partir de la identificación de departamentos y municipios, la guía operativa planteaba que la gerencia de las Intervenciones Rurales Integrales, con el apoyo de la ANSPE y la UARIV, se encargarían de elaborar la nucleación de las veredas y de los corregimientos, asignar cupos de participantes para cada municipio³¹, y de generar un listado, a nivel nacional, de los potenciales participantes. Este listado debía tener en cuenta los cinco criterios establecidos para la vinculación de participantes -descritos anteriormente en este documento-: 1. Ser mayor de edad (tener en entre 18 y 65 años); 2. Residir en los municipios focalizados por las IRI; 3. Encontrarse en situación de pobreza extrema en zonas rurales dispersas; 4. Estar registrado y reportado como inscrito en la Red Unidos de la ANSPE; y 5. Estar inscrito en el RUV como población en situación de desplazamiento forzado por la violencia.

Figura 9 Actividades y tareas consideradas y actores relacionados con el subproceso de focalización



³¹ Esta tarea no está descrita en la guía operativa del programa, pero se infiere que es durante esta actividad cuando se debía realizar.

Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

Actividades ejecutadas:

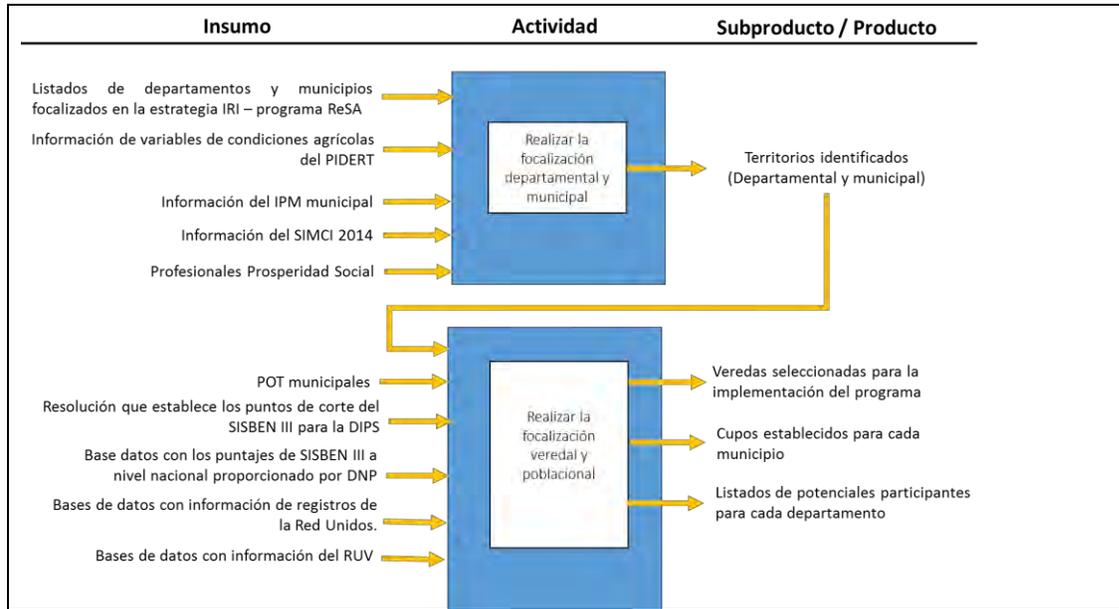
1. Realizar focalización departamental y municipal: el profesional del grupo de Evaluación y Focalización de Prosperidad Social, explica que este proceso se realizó teniendo como criterio principal la ruralidad de los municipios; por esta razón se usó como base, la información del Programa Integral de Desarrollo Rural con Enfoque Territorial – PIDERT. Esta información se relacionó con la del IPM municipal y con la de territorios libres de cultivos de uso ilícito, y se generaron tres propuestas para la focalización que incluían alrededor de 80 municipios. Con la triangulación de esta información se *“buscaba un equilibrio entre la población pobre y las posibilidades de desarrollo agrícola”*. A partir de esos primeros 80 municipios seleccionados, se realizaron agrupaciones que facilitarían la operación en campo (J. Peñuela, comunicación personal, diciembre 17 de 2016)
2. Realizar la focalización veredal y poblacional: una vez se contó con la focalización municipal, el mismo grupo de Evaluación y Focalización de Prosperidad Social realizó la focalización veredal. Este ejercicio consistió en cruzar la información de tres fuentes: i. La identificación de los territorios con los puntos de corte del SISBEN establecidos para la DIPS; ii. Las bases de datos con los puntajes de SIBEN III, y iii. Las bases de datos de los registros de víctimas. Como resultado de este ejercicio, se seleccionaron las veredas que contaban con mayor número de potenciales de beneficiarios y se agruparon por núcleos de proximidad. A partir de allí, se realizó la ponderación para la asignación del cupo para cada municipio y se generaron los listados de participantes, que fueron entregados a las entidades implementadoras en las Mesas de Micro focalización y Seguimiento (J. Peñuela, comunicación personal, diciembre 17 de 2016)

Productos: a partir de la implementación de este subproceso se generan cuatro productos:

1. Veredas seleccionadas para la implementación del programa.
2. Listados de potenciales participantes para cada departamento.
3. Cupos establecidos para cada municipio.

La figura 10 presenta, de manera gráfica, la cadena de valor detallada para este subproceso.

Figura 10 Cadena de valor en el subproceso Focalización



Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

5.1.3. SUBPROCESO: VINCULACIÓN ENTIDADES IMPLEMENTADORAS

Descripción: la entidad responsable del programa invitó a participar, de manera directa, a cuatro entidades con reconocida trayectoria en el área y con quienes había celebrado convenios previos: Fundalianza, Fundación Capital – Resolution K, Corporación PBA y la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), para que presentaran una propuesta técnica y económica. Las tres primeras fueron seleccionadas, no solo por el costo de la propuesta presentada, sino por el valor agregado que le podían brindar al programa dada la experiencia específica de cada una de ellas; experiencia, por ejemplo, en términos del conocimiento de los territorios focalizados, del trabajo desarrollado con comunidades rurales y del trabajo en temas de asociatividad, entre otros. Dado el tamaño del programa, Prosperidad Social, decidió celebrar convenios de asociatividad con las tres entidades- y no con una sola como se pensaba al inicio- (E. Genis, comunicación personal, 17 diciembre de 2015).

Insumos: para este subproceso la entidad responsable contó con criterios de selección establecidos, los cuales incluían: costos propuestos, actividades mínimas planteadas y valor agregado que cada entidad podía brindar al programa. Dentro de Prosperidad Social, el equipo responsable del programa, específicamente los supervisores de los convenios, debían revisar las propuestas para seleccionar las entidades que realizarían la implementación (A. Triana, comunicación personal, 1 de diciembre 2015).

Actividades y actores relacionados: las actividades y las tareas incluidas en este sub-proceso no se encuentran documentadas en la guía operativa. El equipo evaluador de la Universidad de Los Andes, considera dos actividades principales (figura 11):

1. Invitar y seleccionar las entidades.
2. Contratar las entidades.

Figura 11 Actividades y tareas consideradas y actores relacionados con el subproceso de Vinculación entidades implementadoras

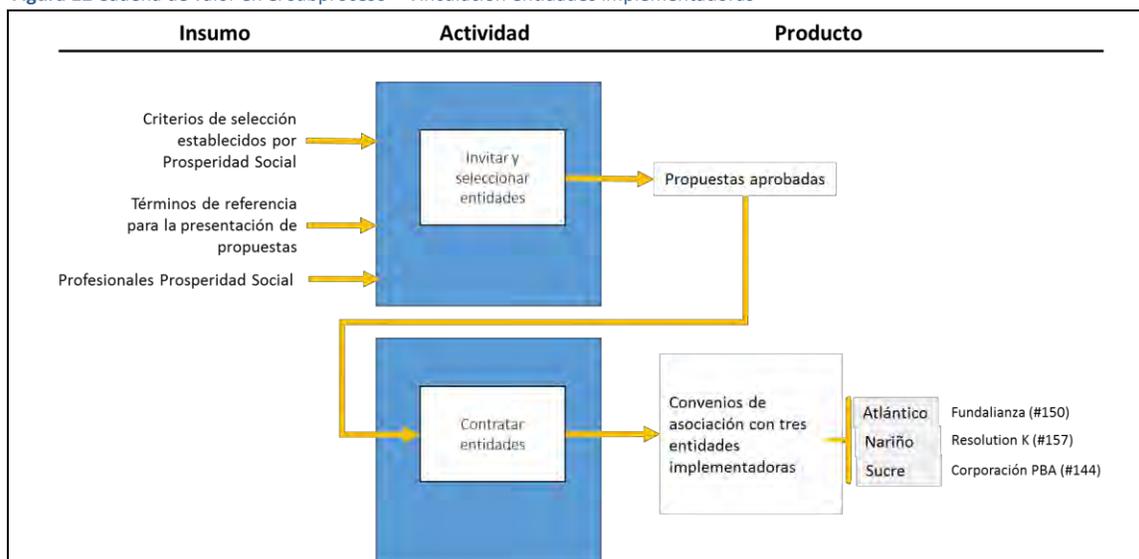
Actividad	Tareas			
Invitar y seleccionar entidades implementadoras	1. Definir el perfil de las entidades implementadoras	2. Definir tipo de convocatoria o de invitación a participar	3. Realizar acuerdos para el ajuste de las propuestas recibidas	4. Seleccionar entidades que cumplen con el perfil solicitado
	Prosperidad Social – Equipo PxMF	Prosperidad Social – Dirección general	Prosperidad Social – Equipo PxMF	Prosperidad Social – Dirección general
Contratar entidades implementadoras	5. Celebrar convenios de asociación con las entidades seleccionadas			
	Prosperidad Social			

Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

Productos: a partir de la implementación de este subproceso se generan un subproducto (propuestas aprobadas) y un producto (convenios de asociación con tres entidades implementadoras):

La figura 12 presenta, de manera gráfica, la cadena de valor detallada para este subproceso.

Figura 12 Cadena de valor en el subproceso – Vinculación entidades implementadoras



Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

5.2. PROCESO: PREPARACIÓN O ALISTAMIENTO

5.2.1. SUBPROCESO: FORMULACIÓN DEL PLAN OPERATIVO DE ACTIVIDADES

Descripción: la primera actividad que debían realizar las entidades implementadoras para el inicio de la ejecución del programa en terreno, consistió en formular el Plan Operativo de Actividades (POA), que buscaba organizar las actividades en terreno, el cronograma y los recursos necesarios.

Insumos: las entidades contaban con los lineamientos generales del proyecto y las obligaciones definidas en los convenios entre Prosperidad Social y las entidades implementadoras.

Actividades ejecutadas: este subproceso incluye la formulación del Plan Operativo por parte de cada entidad implementadora, y la aprobación del mismo por parte de los supervisores de cada convenio. Esta actividad incluye dos tareas: la presentación ante el comité Técnico de Seguimiento y la aprobación final (figura13).

Figura 13 Actividades y tareas consideradas y actores relacionados con el subproceso Formulación del Plan operativo de Actividades

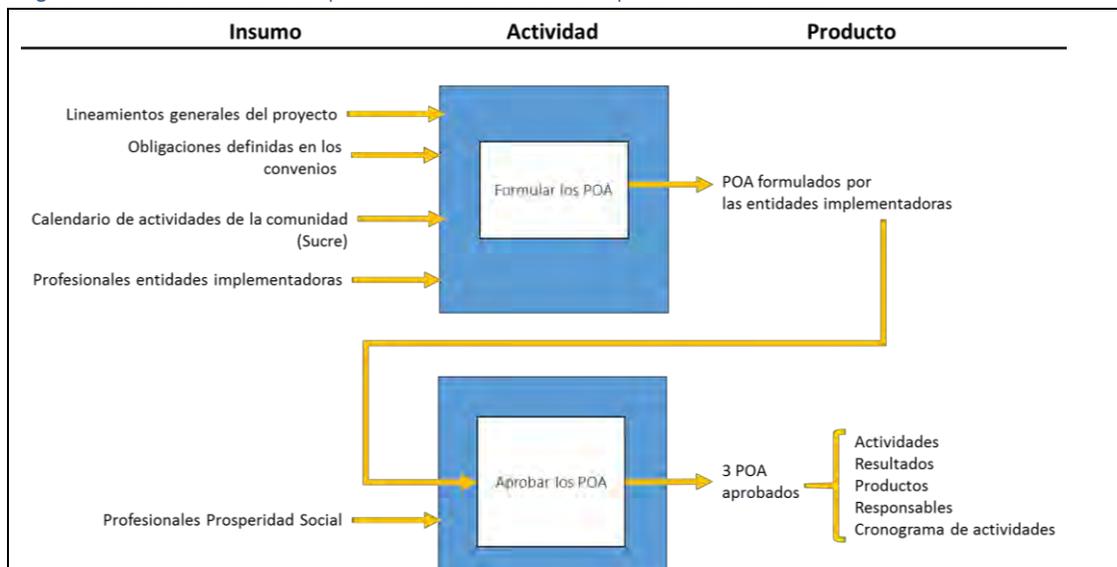
Actividad	Tareas	
Formular el POA	1. Identificar actividades, describir resultados y productos, y establecer responsables	2. Construir cronograma de actividades
	Entidad Implementadora	Entidad Implementadora
Aprobar el POA	5. Presentación ante el comité Técnico de Seguimiento	5. Aprobación del POA
	Entidad Implementadora – Comité Técnico de Seguimiento	Supervisores de convenios

Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

Producto: cada entidad implementadora construyó un plan operativo que incluía las actividades, los resultados, los productos, los responsables y el cronograma de actividades.

A manera de resumen, la figura 14 presenta de manera gráfica la cadena de valor detallada para este subproceso.

Figura 14 Cadena de valor en el subproceso – Formulación del Plan Operativo de Actividades



Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

5.2.2. SUBPROCESO: VINCULACIÓN DEL EQUIPO EN TERRENO

Descripción: teniendo en cuenta los lineamientos entregados por Prosperidad Social a las entidades implementadoras, se realizó la convocatoria, las entrevistas, la selección y contratación de los profesionales de la unidad técnica del programa, en los cargos de coordinador zonal, asistente zonal y gestor empresarial.

Insumos: las entidades implementadoras contaban con los siguientes insumos:

1. Lineamientos entregados por Prosperidad Social (2015):
 - a. Se debe contar con un equipo de trabajo local en cada uno de los territorios.
 - b. Se debe tener una relación de cien participantes por gestor contratado; de 8 a 10 gestores por coordinador zonal; y un asistente zonal que apoye al coordinador cuando éste tenga a su cargo 10 o más gestores.
 - c. Se prefiere que los equipos residan en los municipios de intervención.
 - d. Se debe tener en cuenta los procedimientos definidos por Prosperidad Social (difusión, pruebas, entrevistas, etc.).
2. Perfil de cada uno de los cargos.
3. Formato de hoja de vida (que incluye experiencia, estudios, y trayectoria profesional).
4. Descripción de la prueba grupal.
5. Medios tecnológicos para realizar la convocatoria (páginas web).

Actividades ejecutadas: la actividad de contratación de los profesionales, incluyó tres tareas (C. Barrios, comunicación personal, 16 de diciembre 2015; M. Arbeláez, comunicación personal, 9 de diciembre 2015 y C. Pinzón, comunicación personal, 15 de diciembre 2015) (Figura 15): 1. Difundir

la convocatoria, 2. Realizar pruebas entrevistas a candidatos y seleccionar, y 3. Contratar el equipo en terreno

Figura 15 Actividades y tareas consideradas y actores relacionados con el subproceso Vinculación de equipos en terreno

Actividad	Tareas		
Realizar la contratación de los profesionales	1. Difundir la convocatoria	2. Realizar pruebas y entrevistas a candidatos	3. Seleccionar y contratar el equipo en terreno
	Entidades implementadoras	Entidades implementadoras	Entidades implementadoras

Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

1. Difundir la convocatoria: las entidades utilizaron principalmente las páginas web institucionales (de Prosperidad Social y las suyas propias) o en el caso de Atlántico, Fundalianza utilizó el Centro de Oportunidades que es un servicio público de empleo operado por FENALCO; sin embargo, en la guía operativa se proponía realizar la convocatoria a través de las diferentes instancias territoriales para informar sobre las vacantes disponibles, como Alcaldía municipal, ANSPE y UMATA. Resultados de la primera encuesta realizada a gestores y coordinadores muestra que la mayoría de los encuestados se enteraron de la convocatoria por medio de Internet (43%) o de un amigo (61%). Quienes marcaron la opción “Otros” en Sucre hicieron referencia a Corporación PBA, y en Atlántico al Servicio público de empleo y referencia usado por Fundalianza.

Cuadro 14 Medio de conocimiento de la convocatoria para gestores y coordinadores

Medio	Departamento			Total general
	Atlántico	Nariño	Sucre	
Amigo	40%	42%	46%	43%
Internet	21%	45%	28%	30%
Trabajo anterior	8%	0%	17%	9%
Bolsa empleo	19%	3%	0%	8%
Otro	8%	0%	7%	6%
ANSPE	4%	3%	2%	3%
Alcaldía	0%	6%	0%	2%
Radio	0%	0%	0%	0%
TV	0%	0%	0%	0%
UMATA	0%	0%	0%	0%

Fuente: resultados primera encuesta dirigida a gestores empresariales y coordinadores zonales

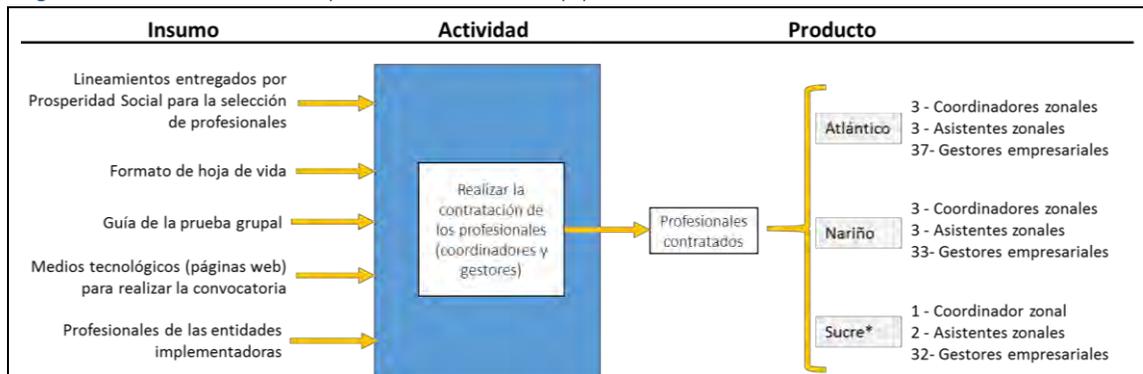
Según los resultados de esta encuesta, la facilidad para aplicar a estos cargos tuvo un puntaje de 69.8%, siendo mayor la facilidad reportada en Atlántico (74.5%) y Sucre (74,2%) y menor en Nariño (59%).

2. Realizar pruebas y entrevistas: Una vez se recibieron los formatos por parte de los profesionales interesados, las entidades implementadoras seleccionaron las personas que cumplían con los perfiles solicitados. Estas personas fueron llamadas a presentar una prueba escrita, una entrevista individual (que permitía identificar la experiencia en campo y el gusto por el trabajo comunitario), y una prueba grupal (que permitía evaluar el trabajo en equipo, el nivel de liderazgo del aspirante y organización de prioridades).
3. Realizar contratación.

Producto: a partir de la implementación de este subproceso se generan un producto: profesionales contratados (7 coordinadores zonales, 8 asistentes zonales, 102 gestores empresariales).

A manera de resumen, la figura 16 presenta de manera gráfica la cadena de valor detallada para este subproceso.

Figura 16 Cadena de valor en el subproceso - Vinculación de equipo en terreno



Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

5.2.3. SUBPROCESO: CAPACITACIÓN A EQUIPOS EN TERRENO

Descripción: el subproceso buscaba que los equipos en terreno contaran con los insumos necesarios para apoyar la formación de los participantes. En este sentido, resultaba indispensable que conocieran el proyecto (objetivos, metodología, etc.) y que comprendieran conceptos claves. Un gestor resaltó que *“la idea (de la capacitación) era que no se improvisara y (que) se hablara el mismo lenguaje con todos los participantes”* (L. Contreras, comunicación personal, febrero 13 de 2016). La capacitación de coordinadores y gestores se realizó de manera virtual y presencial.

El subproceso incluía además la preparación que debían realizar los gestores de las visitas domiciliarias y de las actividades grupales: estudiar el material proporcionado en el curso virtual y en los materiales impresos y digitales (como la tableta), y asistir a las reuniones de los equipos en terreno.

Insumos: este subproceso contó con tres paquetes de insumos:

1. Para la capacitación virtual: el curso y el apoyo de un tutor virtual.
2. Para la capacitación presencial: las guías de los talleres de transferencias metodológicas, el apoyo de los tutores presenciales y el acompañamiento de profesionales que laboraron en el programa piloto (específicamente para la primera jornada de capacitación presencial se contó con la participación del profesional que laboró como coordinador del municipio de Sitio Nuevo (Magdalena), y de una gestora empresarial que laboró en mismo municipio)
3. Para el apoyo de las labores del equipo en terreno: incluyó los materiales impresos que explicaban al gestor de manera detallada como debía realizar las actividades con los participantes -tanto visitas domiciliarias como actividades grupales- (guía del gestor, documento con lineamientos complementarios, guiones metodológicos), y las reuniones de trabajo de los equipos en terreno.

Actividades y actores relacionados: para este subproceso se desarrolló una actividad principal (capacitar los equipos en terreno) y cinco tareas relacionadas (figura 17):

Figura 17 Actividades y tareas consideradas y actores relacionados con el subproceso de Capacitación a equipos en terreno

Actividades	Tareas				
Capacitar a los equipos en terreno	1. Realizar el curso virtual	2. Participar en foros virtuales	3. Realizar las capacitaciones presenciales	4. Estudiar los materiales de apoyo de las labores del equipo en terreno	5. Participar en los espacios de trabajo de los equipos en terreno
	Tutores virtuales, profesional encargado del diseño estrategias pedagógicas-FK, coordinadores y gestores	Tutores virtuales, coordinadores y gestores	Supervisores de convenios, coordinadores generales entidades implementadoras, coordinadores zonales y gestores empresariales	Coordinadores zonales y gestores empresariales	Coordinadores zonales y gestores empresariales

Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

1. Realizar el curso virtual: la capacitación, que fue impartida en la plataforma virtual de Fundación Capital (<http://elearning.fundacioncapital.org>)³², inició posterior a la contratación de los equipos; se debía realizar de manera paralela a las actividades de implementación del programa en terreno (normalmente una semana antes de cada visita domiciliaria), y consistía en estudiar el material de los módulos (lecturas y videos) En cada uno de los departamentos el curso estuvo a cargo de un tutor virtual, quien era el encargado de dinamizarlo, revisar las actividades y brindar retroalimentación a los estudiantes. Cabe resaltar que tanto la Corporación PBA como Resolution K, contaban con una persona dedicada exclusivamente al cargo de tutor virtual dentro del programa; sin embargo, en el caso de Atlántico, el tutor virtual cumplía al mismo tiempo con el cargo de profesional de seguimiento.

³² La plataforma virtual fue el medio por la cual se impartió toda la formación virtual a los gestores empresariales. Esta herramienta tecnológica incluía no solo los aspectos relacionados con el curso virtual (lecciones de los diferentes módulos, tareas y exámenes), sino que contaba con varios espacios que facilitaban la gestión de todos los profesionales relacionados: un espacio de noticias que brindaba el tutor, un calendario de actividades del departamento, un lugar en donde los gestores podían acceder a las guías de las actividades grupales (denominado recursos), un listado de estudiantes (con información básica de cada uno incluyendo una opción para enviar mensajes internos), un chat, entre otros.

La primera encuesta aplicada a gestores y coordinadores del programa, indagó sobre la claridad de los contenidos de la capacitación virtual. La calificación de los contenidos relacionados con la formación para la aplicación de los módulos con los hogares obtuvo en promedio, un valor alto (86.5%), que indica que para los gestores resultaron claras las indicaciones brindadas en el curso virtual. A partir de la calificación asignada se puede inferir que, tanto los textos descriptivos de cada módulo como los videos, cumplen un papel fundamental en la explicación de la metodología que los profesionales debían aplicar en las visitas domiciliarias.

En cuanto a la dedicación reportada por los gestores para el curso virtual, en Atlántico y en Sucre el promedio de horas dedicadas por semana es 3.4, mientras que en Nariño este promedio fue 4.1 horas. El curso virtual estaba diseñado para exponer contenidos cuyo desarrollo no requiriera mucho tiempo y, de acuerdo con Fundación Capital, cada módulo no debía tomar más de dos horas de dedicación (A. Wagenberg, comunicación personal, 18 marzo 2016).

2. Participar en los foros virtuales: fueron espacios promovidos por los tutores virtuales para la discusión, la retroalimentación, y la solución de posibles dudas. Los tutores realizaban sugerencias y observaciones sobre las intervenciones, buscando valorar la participación y el diálogo (D. Araujo, comunicación personal, 16 de diciembre 2015; J. Padilla, comunicación personal, 19 enero 2016; A. Montes, comunicación personal, 25 enero 2016).

La tutora virtual de Nariño, señaló que el medio de comunicación más utilizado en la plataforma fue el foro de discusión. El objetivo de estos foros era que los gestores pudieran retroalimentarse unos con otros respecto a dos aspectos: i. los contenidos de los módulos, y ii. las maneras sobre cómo realizar las actividades con los participantes (D. Araujo, comunicación personal, 16 diciembre 2015). En general, los tutores afirmaron que los gestores mostraron interés en compartir las experiencias con su equipo y aprender de los demás, en un espacio donde todos podían compartir su opinión y punto de vista. Estos foros se relacionaban, sobre todo, con los temas de las lecturas asignadas a cada módulo; de hecho, las actividades del curso virtual (aparte de los exámenes y tareas) fueron en su mayoría participar en la discusión; esta participación era calificada por los tutores de manera individual.

Resultados de la primera encuesta a gestores muestra que la participación de los gestores empresariales en estos espacios fue, en general, alta: el 75% participaron en más de cinco foros, presentando la más alta participación los profesionales de Nariño (96%). En cuanto a la utilidad de estos espacios, los gestores encuestados la calificaron con un valor de 82%, encontrándose la mayor calificación en Atlántico (88%).

3. Realizar las capacitaciones presenciales o talleres de transferencias metodológicas: en total, durante la primera fase, se realizaron cuatro capacitaciones presenciales: la inicial y

una por cada actividad grupal (Taller Plan de Vida, Taller Elaboración del Perfil de Negocio y Taller trabajo en equipo, y Conformación de grupos de apoyo mutuo). La primera capacitación, que fue realizada por Prosperidad Social -a cargo de los supervisores de los convenios-, consistió en presentar a los equipos en terreno los lineamientos generales, los objetivos del proyecto, la metodología, y la programación (M. Umaña, comunicación personal, 1 de diciembre 2015); estas capacitaciones contaron con la presencia de profesionales que laboraron en el programa piloto, quienes brindaron asesoría y consejos a los equipos en terreno.

En las capacitaciones relacionadas con las actividades grupales, se recreaba la situación propuesta en la actividad que se iba a realizar con los participantes, constituyendo un espacio de entrenamiento para poner en práctica lo indicado en los materiales metodológicos. Un gestor entrevistado indica que las capacitaciones presenciales estaban enfocadas en la parte humana, en saber llegar a las personas y motivarlas a mejorar (H. Chima, comunicación personal, febrero 11 de 2016).

Resultados de la encuesta aplicada a gestores empresariales muestra que para los profesionales los contenidos brindados en estas capacitaciones fueron claros (81.8%); sin embargo, el promedio es inferior al obtenido para la variable 'claridad de los contenidos de la capacitación virtual' (86.5%).

4. Estudiar los materiales de apoyo de las labores del equipo en terreno: era responsabilidad de los equipos -especialmente de los gestores- asimilar los contenidos y las metodologías presentadas en los materiales impresos. Resultados de la segunda encuesta aplicada a gestores empresariales, muestran que en promedio estos profesionales requirieron 3.86 horas para esta actividad (2.44 en Atlántico, 5.16 en Nariño y 4 en Sucre).
5. Promover los espacios de trabajo de los equipos en terreno: estos espacios (Comités Técnicos) buscaban la retroalimentación y el fortalecimiento de la metodología por parte de los equipos de gestores y coordinadores. En ellos participaba el coordinador zonal y los gestores empresariales a su cargo. La frecuencia de ejecución varió entre equipos, siendo la más frecuente las reuniones quincenales (69%) (cuadro 15)

Cuadro 15 Frecuencia de las reuniones de los comités técnicos de los equipos en terreno.

Frecuencia	Departamento			Total general
	Atlántico	Nariño	Sucre	
a. Semanal	16%	20%	17%	18%
b. Quincenal	76%	60%	70%	69%
c. Mensual	8%	20%	13%	13%

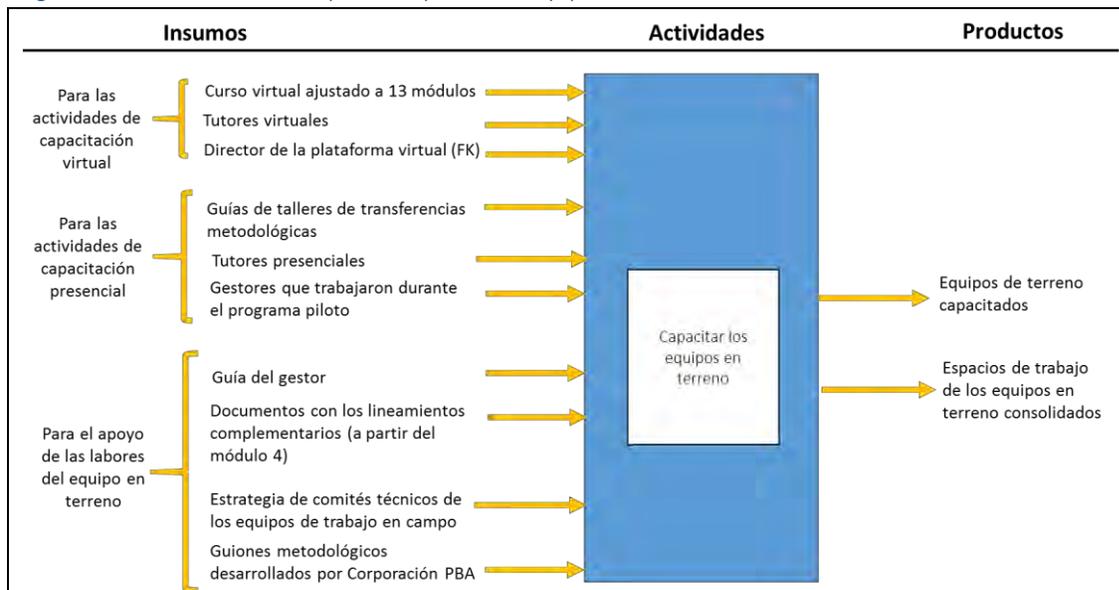
Fuente: resultados segunda encuesta dirigida a gestores empresariales y coordinadores zonales

Productos: a partir de la implementación de este subproceso se generan dos productos:

1. Equipos de terreno capacitados.
2. Espacios de trabajo de los equipos en terreno consolidados.

A manera de resumen, la figura 18 presenta de manera gráfica la cadena de valor detallada para este subproceso.

Figura 18 Cadena de valor en el subproceso Capacitación a equipos en terreno



Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

5.2.4. SUBPROCESO: VINCULACIÓN DE PARTICIPANTES

Descripción: partiendo de los listados de potenciales participantes elaborados por Prosperidad Social (en el subproceso de Focalización) para personas en condición de pobreza extrema, y de los listados de potenciales participantes de personas en condición de víctimas por desplazamiento forzado (proporcionadas principalmente por otras entidades como la UARIV - territoriales), se vincula a las personas interesadas en participar en el programa, teniendo en cuenta no solo el número de participantes que fueron definidos en la cobertura de cupos para cada uno de los municipios, sino también el cumplimiento de la meta establecida de vinculación de población víctima por desplazamiento forzado (37% de los participantes). Una vez las personas interesadas firmaban el acta de vinculación (formato provisto por Prosperidad Social), los gestores, con apoyo de los coordinares regionales, definían las rutas para las visitas domiciliarias.

Insumos: el insumo principal de este subproceso es el listado preliminar de participantes que Prosperidad Social entrega a la entidad implementadora de cada departamento a través de las Mesas Locales de Micro Focalización y Seguimiento (MLMFS). Otros insumos usados por las entidades implementadoras fueron los listados proporcionados por las alcaldías locales, o por

otros programas de Prosperidad Social (como ReSA) o de otras entidades como (Red Unidos de la ANSPE³³).

En cuanto al recurso humano, este subproceso contó con los equipos de profesionales de las diferentes entidades del programa y con los funcionarios de las entidades territoriales que participaron en las Mesas Locales de Microfocalización y Seguimiento, cuya función fue *“apoyar y asesorar los ejercicios de focalización veredal y poblacional en el territorio”*. Las mesas estaban integradas por la Dirección Regional de Prosperidad Social, la entidad implementadora, la ANSPE, la UARIV y las autoridades locales (Prosperidad Social, 2015).

Actividades planeadas y actores relacionados: son dos las actividades que se idearon para la ejecución de este subproceso (figura 19):

1. Seleccionar a los participantes: la realización de esta actividad involucró un espacio de articulación y análisis para la toma de decisiones en las mesas locales de micro-focalización y seguimiento. En estas mesas se realizaba: 1. La validación de la información proporcionada por Prosperidad Social: el profesional encargado de realizar la focalización en la entidad indica que la validación era fundamental porque *“nosotros no conocemos en realidad cómo es el territorio... tenemos que remitirnos a las bases de datos; entonces, ese es el propósito de hacer esas mesas de micro focalización”* (J. Peñuela, comunicación personal, diciembre 17 de 2016). 2. La concertación de las veredas teniendo en cuenta el número de potenciales participantes y la cercanía entre veredas y corregimientos³⁴, 3. El cruce de información entre participantes del programa ReSA y los potenciales participantes de PxMF para intentar que fueran intervenidos simultáneamente por los dos programas (P. Zambrano, comunicación personal, junio 9 de 2016).

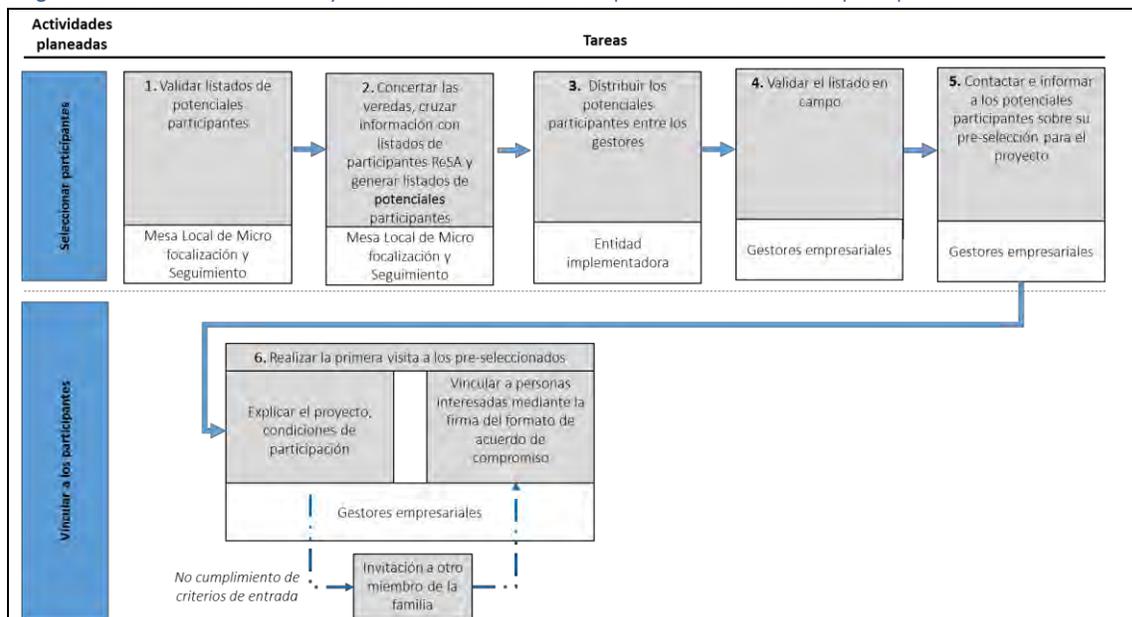
Una vez se contaba con la lista aprobada, a las entidades implementadoras les correspondía distribuir el número de potenciales participantes entre los gestores empresariales, quienes debían validar dichos listados en terreno.

2. Vincular a los participantes: la tarea de los gestores fue realizar la primera visita, durante la cual debían explicar el programa, y realizar la vinculación en caso de aceptación.

³³ A partir de la expedición del Decreto 2559 de diciembre de 2015, la ANSPE se fusiona con Departamento Administrativo para la Prosperidad Social

³⁴ Las alcaldías locales fueron las encargadas de decidir si las veredas cumplían o no con los criterios establecidos y de sugerir como mejorar la selección e incorporación de participantes.

Figura 19 Actividades consideradas y actores relacionados con el subproceso de vinculación de participantes



Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

Actividades ejecutadas: en los tres departamentos, fue en el marco de las Mesas Locales de Micro Focalización y Seguimiento que las entidades implementadoras conocieron los municipios y las veredas en las cuales debían implementar el programa de graduación. De igual manera, fue en estas mesas donde conocieron el requerimiento de inclusión del 37% de los participantes en calidad de víctimas de desplazamiento forzado por la violencia. Para este aspecto en particular, teniendo en cuenta que los listados iniciales proporcionados por Prosperidad Social no incluían un número considerable de personas en condición de desplazamiento (ni para los municipios ni para las veredas seleccionados), las tres entidades implementadoras debieron solicitar la inclusión de más municipios (en el caso de Atlántico - Candelaria, Galapa, Luruaco y Repelón) o de más veredas (en el caso de Nariño y Sucre) para poder cumplir con dicho requisito. De igual manera, se debió modificar de la meta planeada en la mayoría de los municipios de intervención, tal como se señala en el cuadro 17.

El proceso de vinculación de los participantes se realizó de manera diferenciada en cada departamento, de acuerdo a las particularidades del territorio. En cada caso, contaron con la aprobación de la entidad responsable del programa.

1. Departamento de Atlántico: Fundalianza realizó las actividades de selección de los participantes según lo establecido en la guía operativa; sin embargo, en este departamento se presentaron los mayores inconvenientes para el cumplimiento de la meta prevista de vinculación de participantes en condición de desplazamiento, los cuales son descritos más adelante en este documento (en la sección de análisis de factores externos).

La estrategia utilizada por la Fundalianza consistió en que los coordinadores locales (zonales) socializaran el proyecto con las alcaldías y comités locales de víctimas para facilitar la

consecución de las listas de posibles participantes en condición de desplazamiento (E. Medina, comunicación personal, febrero 15 de 2015). Para la vinculación de los participantes, Fundalianza asignó un plan de telefonía celular a cada gestor; cada profesional realizaba una llamada a los participantes asignados en su lista, se presentaba, describía el programa y acordaba una cita. Durante la visita domiciliaria, el gestor presentaba el proyecto con el folleto del gestor y vinculaba a las personas interesadas. En caso de no contar con el número telefónico del potencial participante, algunos gestores, como en el municipio de Galapa, señalan que *“la ubicación de las personas fue sencilla porque en el corregimiento todos se conocen: preguntando entre la comunidad se localizaban los hogares”* (E. Medina, comunicación personal, febrero 15 de 2015).

2. Departamento de Nariño: la entidad implementadora decidió iniciar la búsqueda de los participantes con actividades de barrido y caracterización para identificar aquellas personas que cumplieran con los requisitos establecidos por Prosperidad Social. La coordinadora técnica general de PxMF en Resolución K, explica que caracterizaron alrededor de 3.800 personas, a quienes les explicaron el programa, les preguntaron si estaban interesados en participar, les tomaron datos básicos y les mencionaron que, en caso de ser seleccionados, harían parte del proyecto. La lista de personas caracterizadas fue entregada a Prosperidad Social, para que revisara y aprobara los participantes que cumplieran con los criterios de entrada. *“Hicimos cruce de información y de caracterización, y en las mesas de microfocalización en cada municipio presentamos el listado para ver si había objeciones de algún nivel y quedaron seleccionados los 3.380 participantes; ese es un trabajo que demandó muchísimo más tiempo que el esperado: nos demoramos como un mes y medio, en lo que estaba presupuestado para un mes. El ejercicio que hicimos se puede ver como un doble trabajo, pero al final, salió muy bien haber tomado esa decisión porque tuvimos la posibilidad de tener ese colchón”* (M, Arbeláez, Comunicación personal, 9 de diciembre 2015). Un gestor señala que, en el municipio del Tablón de Gómez, *“...se realizó una caracterización a 660 personas, donde al final solo 540 participantes ingresaron a PxMF”* (S. Pérez, comunicación personal, diciembre 19 de 2015).

Para la vinculación de los participantes, Resolución K empleó dos estrategias: la primera que coincide con lo planteado en la guía operativa, en la cual cada gestor visitaba a cada uno de los participantes que se encontraba en su lista, y la segunda en la que todos los gestores del municipio se desplazaban a la misma vereda, se dividían en el terreno, y realizaban la primera visita a los hogares preseleccionados. En comunicación personal, Arbeláez señala que, la ventaja de la primera opción es que familiariza al participante con su gestor desde el primer acercamiento, en tanto que la segunda, agiliza la actividad de vinculación (M. Arbeláez, comunicación personal, 9 de diciembre 2015).

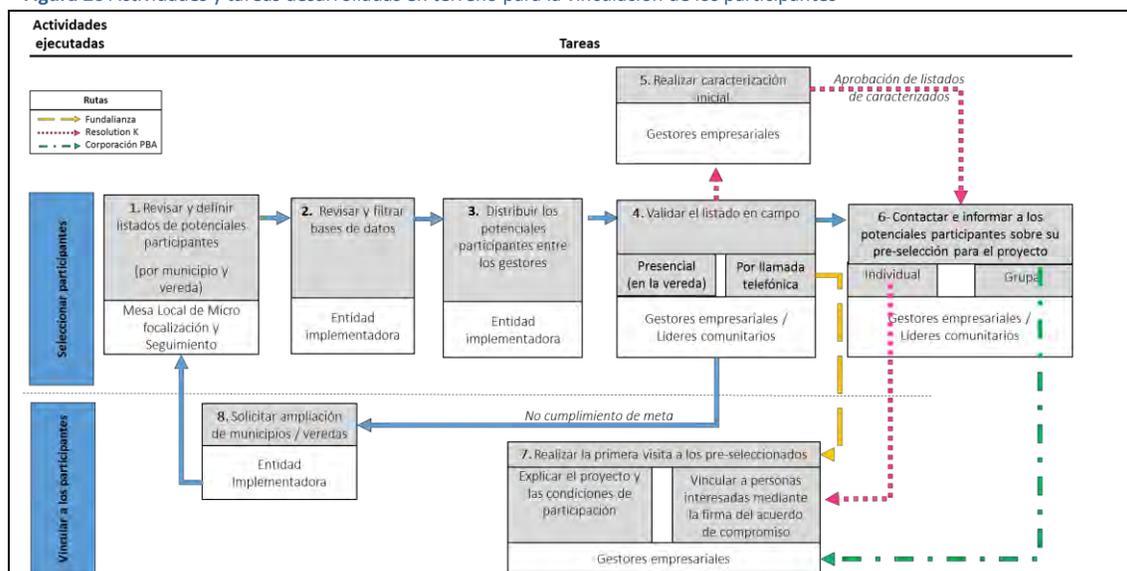
3. Departamento de Sucre: la Corporación PBA inició por la selección y vinculación del 37% de participantes víctimas por desplazamiento, verificando que la persona residiera en el municipio, ubicando la dirección y comprobando el seudónimo (para aquellos a los que nadie conocía por su nombre de pila). La estrategia de la Corporación para la vinculación de los

participantes consistió en realizar una socialización grupal del programa PxMF como un primer acercamiento con los potenciales participantes; cada socialización estaba dirigida a 25 o 30 personas en cada vereda, y la convocatoria se basó en el trabajo conjunto entre la entidad y los líderes comunitarios. En esta socialización la entidad explicó el programa a los asistentes y mencionó que en la siguiente visita se levantaría una encuesta de línea base. A las socializaciones asistieron personas que se encontraban en las listas aprobadas por la mesa de micro focalización y otras personas que no se encontraban en los listados, pero que estaban interesadas en participar y que cumplían con los requisitos. La coordinadora técnica general PxMF en la Corporación PBA explica que *“hubo algo muy bueno y fue que al final pudimos tener un 50% de nuevos participantes a los que nunca les ha llegado ningún tipo de programa”*; indicó además que *“la presentación grupal y participación de líderes fue un aporte positivo; uno tiene que explicar porque está ahí, quien es la entidad a la que se está representando, cual es el objetivo y así la gente le gana más interés”* (C. Pinzón, comunicación personal, 15 de diciembre 2016)

Finalmente, en la guía operativa se sugería a las entidades implementadoras buscar el apoyo de los cogestores de la Red Unidos a nivel local, para que acompañaran a los gestores del proyecto durante la primera visita domiciliaria. A este respecto, la coordinadora técnica general de PxMF en Resolución K mencionó que, en algunos casos, si contaron con la ayuda de esto profesionales; sin embargo, aclara que *“a nosotros nos faltó viveza para apoyarnos más en los cogestores... era más la habilidad del propio gestor para pedirle ayuda al cogestor, para conocer las veredas, para decirle de las distancias y del transporte”* (M. Arbeláez, comunicación personal, 9 de diciembre 2015)

La figura 20 muestra, a manera de resumen, las rutas seguidas por cada entidad para desarrollar las tareas requeridas para la vinculación de los participantes.

Figura 20 Actividades y tareas desarrolladas en terreno para la vinculación de los participantes



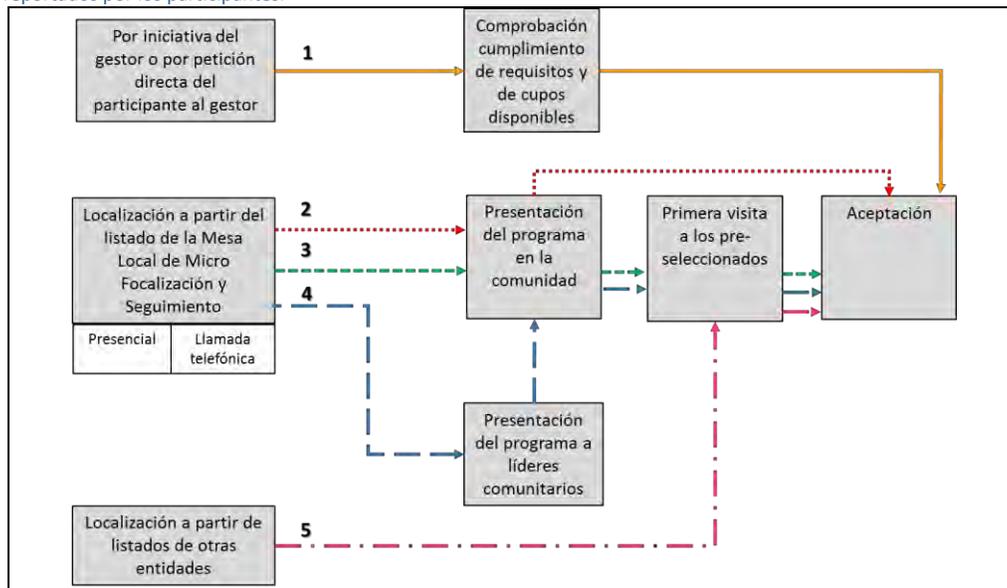
Fuente: resultados entrevistas a entidades implementadoras PxMF

Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

De manera complementaria para la evaluación se entrevistaron 18 participantes del programa (en las jornadas de triadas), a quienes se les preguntó sobre el proceso de convocatoria y de vinculación que fue llevado a cabo en cada uno de sus municipios. Gran parte de los participantes reportaron que fueron visitados en sus hogares por gestores, quienes los localizaron usando listas de posibles participantes. Durante la visita, les explicaron el programa y realizaron su vinculación formal; este procedimiento concuerda con lo planteado en la guía operativa como mecanismo principal para la vinculación; cuando el posible participante que se encontraba en la lista no cumplía con alguno de los criterios de entrada establecidos, se permitía la vinculación de otro miembro de su familia.

Según lo explicado por los participantes de las triadas y de las historias de vida, la vinculación no se realizó de la misma manera en todos los municipios. Con ayuda de los participantes, se identificaron cinco tipos de procedimientos diferentes al planteado originalmente en la guía operativa (figura 21):

Figura 21 Otros tipos de procedimientos usados para la invitación y la vinculación de los participantes que fueron reportados por los participantes.



Fuente: resultados triadas y entrevistas en el marco del análisis de historias de vida
Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

- Tipo 1: Por iniciativa propia del gestor o por petición directa de una persona de la comunidad al gestor, quien solicitaba a la entidad implementadora confirmar que el potencial participante cumplía con los requisitos de entrada del programa, para autorizar la vinculación (el primer caso reportado en Tablón de Gómez, Nariño, y el segundo por una persona en condición de pobreza extrema - San Lorenzo, Nariño).
- Tipo 2: Por localización a partir del listado proporcionado por la mesa local de micro focalización y seguimiento (la ubicación del participante se realizó directamente por los gestores del programa, con la ayuda de líderes comunitarios, de los cogestores de la Red Unidos, de las autoridades municipales, de los capitanes de los cabildos indígenas, de los líderes de las Juntas de Acción Comunal, y de contactos locales de las entidades implementadoras,

entre otros), presentación del programa en reunión grupal y aceptación sin visita domiciliaria (Sampués, La Unión y Ovejas, Sucre).

Tipo 3: Igual al tipo dos, pero con aceptación en la visita domiciliaria (persona víctima de desplazamiento - Ovejas, Sucre).

Tipo 4: Líderes comunitarios (e.g. presidentes de las juntas de acción comunal) invitan a una reunión a representantes de las asociaciones comunitarias, a quienes les explican el programa y les solicitan informen a sus respectivas comunidades. Los representantes de las asociaciones anuncian el programan con sus comunidades para que estén preparadas para la visita (Tablón de Gómez, Nariño).

Tipo 5: Por localización con lista provista por otro programa de la entidad responsable del programa (Programa ReSA) (e.g. Ponedera, Atlántico y San Lorenzo, Nariño), o por listas municipales de personas en condición de desplazamiento (e.g. Polonuevo, Atlántico).

Productos: a partir de la implementación de este subproceso se generan tres productos:

1. 10068 personas vinculadas al programa al inicio de la implementación de la Fase I, que cumplen con los criterios de entrada: 3,720 en Atlántico³⁵, 3,448 en Nariño y 2,900 en Sucre (cuadro 16).

Cuadro 16 Meta establecida en la focalización y número de participantes vinculados al inicio de la Fase I

Departamento	Municipio	Número de participantes	
		Meta	Vinculados al inicio de la Fase I
Atlántico	Campo de la Cruz	900	704
	Candelaria	-	100
	Galapa	-	566
	Luruaco	-	176
	Polonuevo	540	425
	Ponedera	1,080	609
	Repelón	-	30
	Santa Lucia	540	507
	Suan	660	603
	Subtotal	3,720	3,720
Nariño	Colón	540	553
	El Tablón de Gómez	540	553
	Los Andes	500	505
	Providencia	540	545
	San Bernardo	540	556
	San Lorenzo	720	736
	Subtotal	3,380	3,448
Sucre	La Unión	540	540
	Ovejas	560	760
	Sampués	1,080	880
	San Pedro	720	720
	Subtotal	2,900	2,900
	Total	10,000	10,068

Fuente: Matrices uno a uno de los departamentos de Atlántico, Nariño y Sucre

*En negrita se presentan los municipios que fueron adicionados para completar la meta de cobertura en Atlántico
Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes.

³⁵ En Atlántico, 100 participantes se identificaron como afrocolombianos, 7 indígenas, 2 raizales y 1 gitano. (E. Parra, comunicación personal, febrero 15 de 2016)

2. 95 participantes asignados por gestor en promedio para todo el programa (91 en Atlántico y Sucre, y 103 en Nariño) (cuadro 17).

Cuadro 17 Meta establecida en la focalización y número de participantes vinculados al inicio de la Fase I

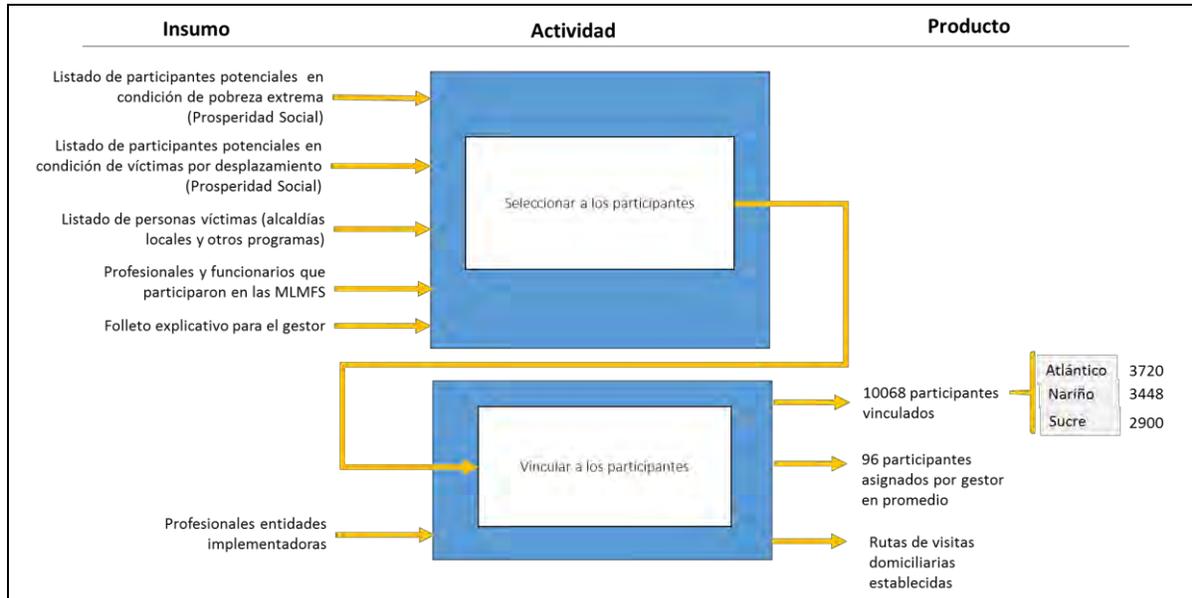
Departamento	Municipio	Número promedio de participantes por gestor
Atlántico	Campo de la Cruz	101
	Candelaria	100
	Galapa	94
	Luruaco	88
	Polonuevo	106
	Ponedera	102
	Repelón	30
	Santa Lucía	101
	Suan	101
	Subtotal	91
Nariño	Colón	109
	El Tablón de Gómez	90
	Los Andes	100
	Providencia	108
	San Bernardo	108
	San Lorenzo	103
	Subtotal	103
Sucre	La Unión	90
	Ovejas	95
	Sampué	88
	San Pedro	90
	Subtotal	91
	Total	95

Fuente: Matrices uno a uno de los departamentos de Atlántico, Nariño y Sucre

3. Rutas de las visitas domiciliarias establecidas.

A manera de resumen, la figura 22 presenta de manera gráfica la cadena de valor detallada para este subproceso.

Figura 22 Cadena de valor en el subproceso - Vinculación de participantes



Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

5.2.5. SUBPROCESO: CARACTERIZACIÓN DE PARTICIPANTES

Descripción: Durante la primera visita domiciliaria, y una vez el participante había firmado el acuerdo de compromiso (Anexo D), el gestor empresarial debía realizar una encuesta de línea base que incluía variables generales del hogar y de la vivienda, ingresos de trabajo, actividad productiva, acceso a servicios financieros, activos familiares y capital social. La entidad implementadora era responsable de entregar el producto de esta caracterización a Prosperidad Social.

Insumos: Para el desarrollo de este subproceso, las entidades implementadoras contaban el formato impreso de la encuesta de línea base, diseñado en el marco de las IRI.

Actividades y actores relacionados: Son dos las actividades contempladas (figura 23):

1. Aplicar encuesta de línea base y digitalizar los resultados: estas tareas estuvieron a cargo de cada uno de los gestores empresariales.
2. Generar informes de resultados: esta actividad, que estuvo a cargo de los coordinadores técnicos generales de cada una de las entidades implementadoras, incluía dos tareas: subir los resultados en la plataforma del área de Sistemas de Información de Prosperidad Social (KOKAN) y realizar un informe con el balance y el análisis de los resultados.

Figura 23 Actividades consideradas y actores relacionados con el subproceso de caracterización de participantes

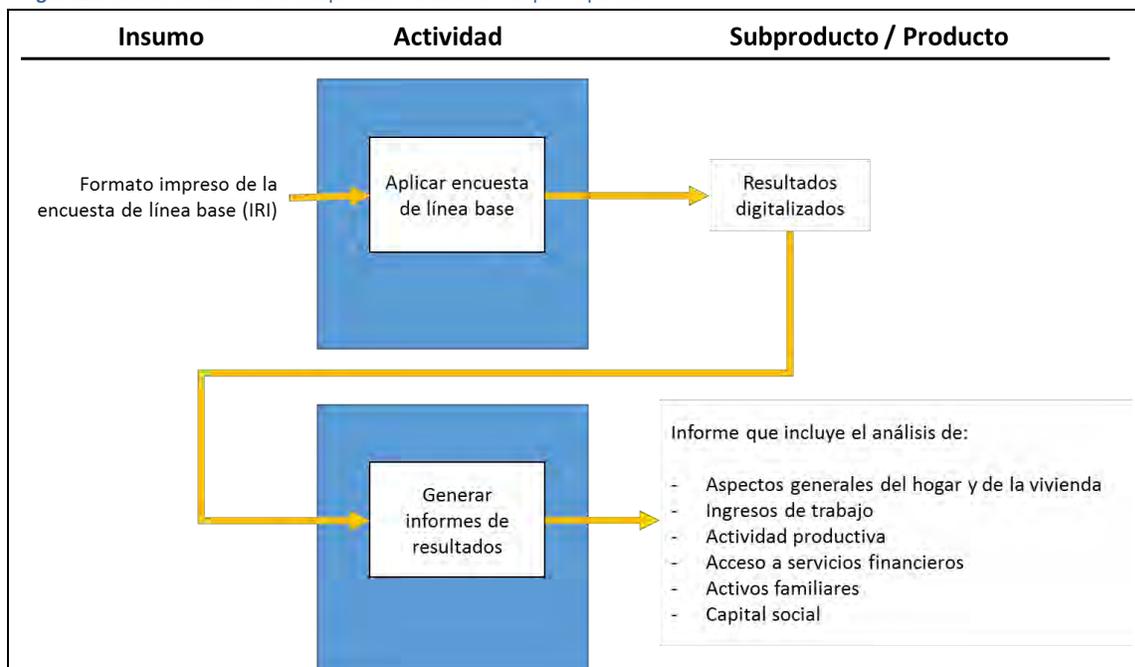
Actividad	Tareas	
Aplicar la encuesta de línea base	1. Encuestar a los participantes vinculados al programa	2. Digitalizar los resultados
	Gestores empresariales	Gestores empresariales
Generar informe de resultados	3. Subir los resultados en la plataforma KOKAN	4. Realizar un informe con el balance y el análisis de los resultados
	Coordinador nacional entidad implementadora	Coordinador nacional entidad implementadora

Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

Productos: a partir de la implementación de este subproceso se genera un informe con el balance y el análisis de los resultados de la caracterización de los participantes.

La figura 24 presenta de manera gráfica la cadena de valor detallada para este subproceso.

Figura 24 Cadena de valor en el subproceso Vinculación de participantes



Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

5.3. PROCESO: EJECUCIÓN O IMPLEMENTACIÓN

5.3.1. SUBPROCESO: FORMACIÓN DE PARTICIPANTES

Descripción: la formación de los participantes es un subproceso transversal del proceso de ejecución del programa de graduación, que incluye visitas domiciliarias y actividades grupales. De Montesquiou et al. (2014) califican las visitas domiciliarias como cruciales, y señalan que estas actividades permiten: i. la interacción uno a uno entre gestor y participante, y genera entre ellos una relación que facilita la construcción de lazos de confianza, amistad, etc. ii. que el gestor empresarial pueda realizar seguimiento al progreso de cada participante, entender la dinámica del hogar y ofrecer el apoyo necesario para que puedan salir de la pobreza endémica; iii. que el gestor pueda orientar con mayor profundidad la idea de negocio, ofrecer asesoramiento de planificación de negocio; y iv. establecer metas a corto y largo plazo para ser monitoreadas en cada visita. En cuanto a las actividades grupales, el diseño del programa PxMF busca promover el trabajo en equipo, el ahorro y el capital social de los participantes (Prosperidad Social, 2015).

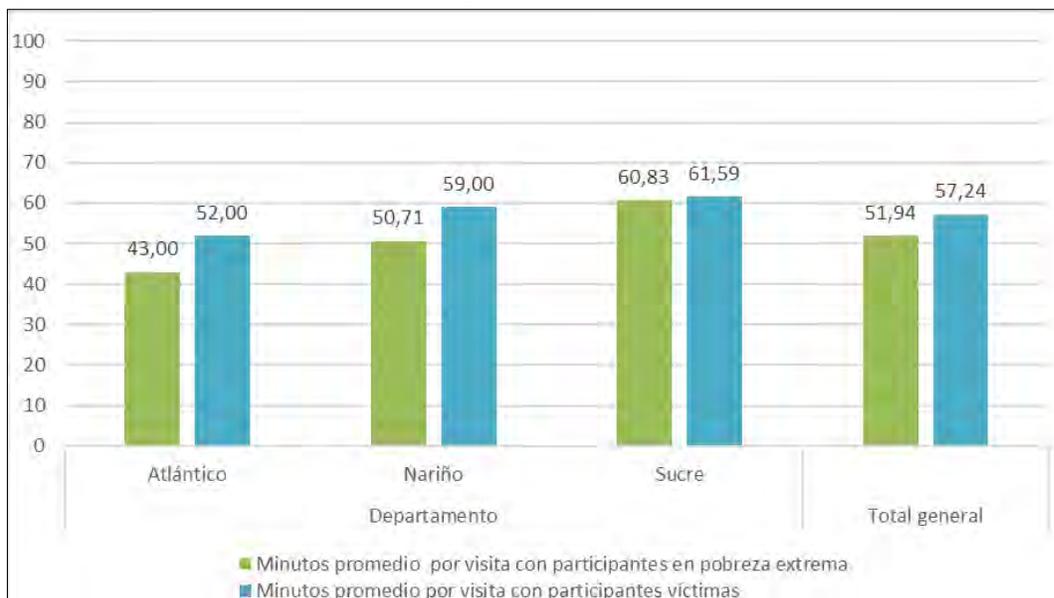
Insumos: para el desarrollo de este subproceso se contó con materiales (impresos y digitales) dirigidos a la formación de los participantes durante las visitas domiciliarias, tales como la aplicación en la tableta y el cuaderno de trabajo. Se contaba además con materiales para la realización de las actividades grupales y con el recurso humano (gestores y participantes).

Actividades y actores relacionados: las dos actividades principales en este subproceso fueron realizar las visitas domiciliarias y realizar las actividades grupales *-talleres-*.

A. Visitas domiciliarias:

Las visitas, de acuerdo con los gestores encuestados, duraron en promedio 57 minutos (52 en Atlántico, 59 en Nariño y 62 en Sucre), dependiendo de la complejidad del módulo y del nivel de escolaridad del participante: *“yo podía realizar en promedio diez visitas al día: la más corta de 40 minutos y la más larga de hora y media, dependiendo del tema y de si el participante es iletrado o no”* (E. López, comunicación personal, febrero 17 de 2016). Otro gestor entrevistado narró: *“yo tengo una participante con quien me demoró como hora y media a dos horas... ella a duras penas coloca la huella y repite poquitas palabras, yo siempre la veo y me da alegría porque cuando le pregunto algo, siempre me dice algo clave... con la palabra clave que me diga yo sé que ella algo captó”* (A. Beltrán, comunicación personal, febrero 10 de 2016). La variación de la duración de las visitas, también fue indagada en la segunda encuesta a gestores empresariales; en la figura 25 se puede observar que aquellos gestores que trabajan en municipios con mayoría de participantes clasificados como víctimas por desplazamiento, reportaron dedicar menos tiempo en promedio por visita.

Figura 25 Minutos promedio por visita domiciliaria según el tipo de participante



Fuente: resultados segunda encuesta dirigida a gestores empresariales y coordinadores zonales
Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

El número de visitas realizadas por día, de acuerdo con los gestores encuestados, variaba entre 7 y 10, es decir, un aproximado de 35 a 50 visitas por semana. Del promedio de visitas semanales se encontró que en Atlántico el número es un poco más alto (48 visitas), comparado con los otros dos departamentos (Nariño 46 y Sucre 43).

En cuanto a las jornadas de visitas, los gestores mencionan que las realizaban entre ocho de la mañana y cinco de la tarde; un coordinador zonal de Nariño explicó que los participantes, sobre todo aquellos que viven del jornal diario, preferían recibir las visitas muy temprano en la mañana para que no interfiriera con su actividad laboral (G. Dávila, comunicación personal, diciembre 18 de 2015); un coordinador en Sucre mencionó que los gestores debían realizar algunas visitas domiciliarias durante la noche: *“Hay algunos gestores que estaban a las 8 de la noche en una casa dando un módulo, porque era a esa hora que los podían atender”* (L. Ávila, comunicación personal, febrero 10 de 2016).

B. Actividades grupales

Los gestores encuestados mencionaron que requerían en promedio seis horas para preparar estas actividades grupales (4.2 en Atlántico, 7.1 en Nariño y 6.1 en Sucre) y cuatro horas para realizarlas con los participantes (cuadro 18). Según la guía operativa, cada una de las actividades debía realizarse con máximo 30 participantes, en dos jornadas diarias (una en la mañana y otra en la tarde).

Cuadro 18 Duración de las actividades grupales por departamento

Actividad	Duración de la actividad por departamento			Total general
	Atlántico	Nariño	Sucre	
Taller Plan de Vida	3.72	4.10	3.96	3.91
Taller elaboración perfil de negocio	4.12	4.65	4.17	4.29

Fuente: resultados segunda encuesta dirigida a gestores empresariales y coordinadores zonales

Como se indica en la figura 26, cada una de las actividades de este subproceso implicaba una serie de tareas tanto para el gestor como para el participante.

Figura 26 Actividades consideradas y actores relacionados con el subproceso Formación de participantes

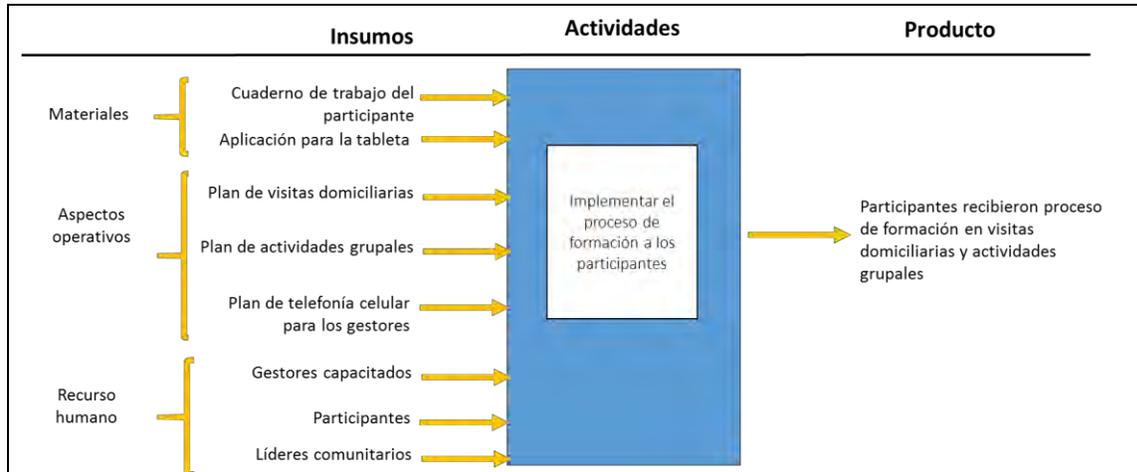
Actividad	Tareas						
Realizar visitas domiciliarias	1. Desplazarse hasta las viviendas de los participantes	2. Recordar lo visto en la (s) visita (s) previa (s), incluyendo los aprendizajes de oro	3. Realizar la capacitación del módulo correspondiente en la aplicación	4. Explicar la actividad que debe desarrollar el participante en su cuaderno de trabajo	5. Realizar la actividad en el cuaderno de trabajo	6. Explicar el aprendizaje de oro	
	Gestores empresariales	Gestores empresariales y participantes	Gestores empresariales y participantes	Gestores empresariales	Gestores empresariales	Gestores empresariales	
	Realizar actividades grupales	6. Seleccionar participantes por su proximidad geográfica	7. Desarrollar la actividad				
		Gestores empresariales	Gestores empresariales y participantes				

Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

Productos: como producto de este proceso, durante la primera fase los participantes recibieron formación a través de siete visitas domiciliarias y tres actividades grupales (figura 27).

- Visitas domiciliarias: 0 – Aprestamiento; 1 - Soy un ser único, especial y capaz; 2 - ¿Para qué tengo mi negocio?; 3 - ¿A quién vendo mi producto o servicio?; 4 - ¿Cómo calculo mis costos y ganancias?; 5 - ¡La responsabilidad de salir adelante está en nuestras manos!; 6 - ABC del ahorro (partes 1 y 2); y 7 – Deudas claras.
- Actividades grupales: 1 - Taller Plan de vida; 2 - Taller Elaboración de Perfil de Negocio; y 3 - Trabajo en equipo y conformación de grupos de apoyo mutuo.

Figura 27 Cadena de valor en el subproceso Formación de participantes



Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

5.3.2. SUBPROCESO: DESARROLLO PERSONAL

Descripción: el entrenamiento en habilidades para la vida o desarrollo personal, “se ha identificado de forma consistente, tanto por los ejecutores como por los propios participantes, como el factor de éxito más crítico para los programas de graduación... es además el componente más complejo y difícil de implementar” (De Montesquiou et al., 2014). El planteamiento para el desarrollo personal en los programas de graduación se fundamenta en que las personas en condiciones de pobreza extrema, al vivir o haber vivido marginadas por generaciones, requieren generar confianza para comprender que son capaces de ejecutar un negocio exitoso.

Durante la primera fase de implementación de PxMF, el aspecto de desarrollo personal se llevó a cabo a partir de la aplicación de tres módulos en las visitas domiciliarias: 0. Aprestamiento, 1. Soy un ser único, especial y capaz y 5. La responsabilidad de salir adelante está en nuestras manos, y con la actividad grupal denominada Taller Plan de vida. El módulo 1 pretendía que los participantes entendieran que todos tenemos fortalezas y debilidades y que es preciso conocernos para emprender la búsqueda de nuestras metas; el propósito del módulo 5 era que los participantes comprendieran la importancia de contar con iniciativa propia para progresar; en tanto que el taller buscaba fortalecer la motivación, la corresponsabilidad y el empoderamiento de los participantes (Prosperidad Social, 2015).

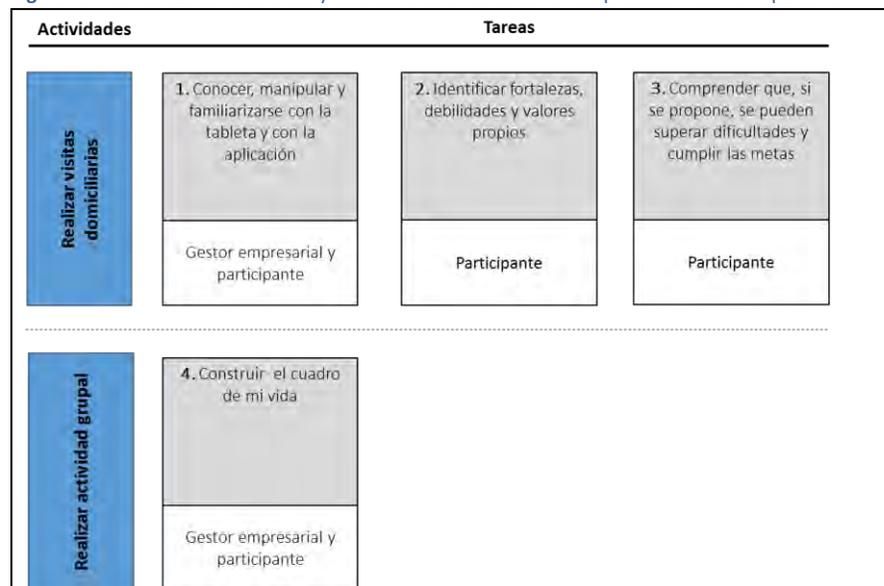
Insumos: este subproceso contó con los siguientes insumos:

1. Para las visitas domiciliarias: tableta con aplicación y cuaderno de trabajo del participante.
2. Para el taller grupal: materiales y guía del gestor.
3. Recurso humano: participantes y gestores empresariales.

Actividades realizadas y actores relacionados: como lo muestra la figura 28 se realizaron dos actividades principales.

1. Realizar las visitas domiciliarias: incluyó el desarrollo de dos visitas (una al inicio y otra hacia la mitad de la implementación de la primera fase). La primera de ellas buscaba que el participante conociera, manipulara y se familiarizara con la herramienta tecnológica empleada (tableta), y con la aplicación diseñada para su formación en el programa; buscaba además que el participante identificara sus valores, sus fortalezas, sus debilidades. La segunda visita retomaba el cuadro de la vida, y buscaba que los participantes comprendieran que si se lo proponen (con ganas, cumplimiento y aprendizaje), pueden superar las dificultades y cumplir sus metas.
2. Realizar la actividad grupal -Taller Plan de Vida-: en la actividad cada participante construyó el “Cuadro de mi vida”, partiendo de los valores y de las fortalezas que cada uno había reconocido previamente en la primera visita domiciliaria. El ejercicio buscaba que cada participante diseñara y construyera su plan de vida (a corto, mediano y largo plazo), visualizando los sueños y el camino a recorrer para lograrlos, y que creara o fortaleciera su idea de negocio.

Figura 28 Actividades consideradas y actores relacionados con el subproceso Desarrollo personal



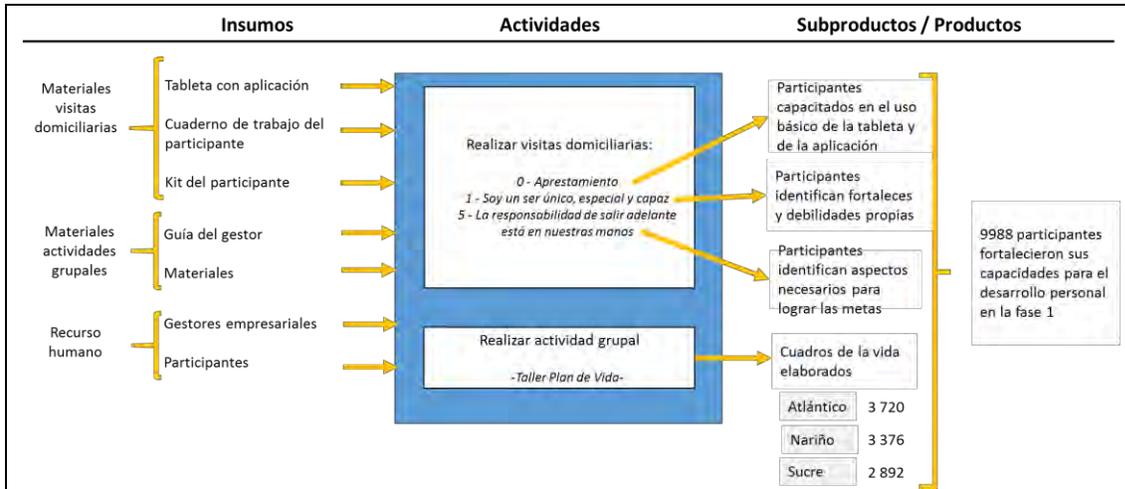
Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

Productos: con este subproceso se generan cuatro subproductos, los tres primeros relacionados con los objetivos de cada una de las visitas domiciliarias, y el cuarto, relativo al objetivo de la actividad grupal, que se logra una vez esta es ejecutada (y una vez se realiza la retroalimentación con los demás miembros de las familias). El producto obtenido durante la primera fase, es 9988 participantes³⁶ que fortalecieron sus capacidades para el desarrollo personal, en los aspectos contemplados para la primera fase de implementación.

La figura 29 presenta de manera gráfica la cadena de valor detallada para este subproceso.

³⁶ Al finalizar la primera fase de implementación del programa solo 9988 participantes se encontraban activos.

Figura 29 Cadena de valor en el subproceso Desarrollo personal



Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

5.3.3. SUBPROCESO: DISEÑO DEL PERFIL DE NEGOCIO

Descripción: el diseño del perfil de negocio consiste en la selección que realiza el participante sobre la actividad productiva que desea desarrollar, y en la identificación de los aspectos requeridos para la puesta en marcha de su negocio.

De Montesquiou et al. (2014) señalan tres pasos para identificar la actividad productiva más adecuada para cada participante: el primero, consiste en conocer las oportunidades de mercado que existen en la zona de residencia del participante (identificación de sectores prioritarios a partir del análisis de la cadena de valor); el segundo, pretende comprender la individualidad de cada núcleo familiar (patrones de subsistencia, conjuntos de habilidades, aspiraciones e intereses de la familia), y el tercero, busca que el gestor empresarial discuta con el participante el conjunto de opciones disponibles y facilite que el participante seleccione la actividad productiva que considere es la mejor para él/ella.

Durante la primera fase de PxMF, este subproceso se desarrolló con: i. la aplicación de los módulos 2 (¿Para qué tengo mi negocio?), 3 (¿A quién vendo mi producto o servicio?) y 4 (¿Cómo calculo mis costos y ganancias?), ii. la actividad grupal- Taller perfil de negocio, y iii. dos jornadas de socialización de los perfiles. El módulo 2 explicaba a los participantes las ventajas y desventajas de tener un negocio y hacía énfasis en la identificación de los diferentes aspectos que se requieren para iniciar un negocio; el módulo 3 explicaba conceptos claves para que los participantes tuvieran claridad si su idea de negocio ofrecía un producto o servicio, y para que identificaran sus clientes potenciales; el módulo 4 se centraba en explicar el concepto de costos y en lograr que los participantes analizaran los costos de su actividad productiva. Por otra parte, el taller perfil de negocio buscaba explicar otros conceptos a los participantes (e.g. ingresos y gastos) y condensar los aprendizajes adquiridos en un formato que registrara la información básica y que sustentara la viabilidad de la actividad productiva seleccionada por cada participante. En cuanto a las jornadas, su propósito era que cada participante recibiera comentarios y sugerencias para el mejoramiento

del perfil de negocio, y que afianzaran sus habilidades para comunicarse en público (Prosperidad Social, 2015).

Insumos: este subproceso contó con los siguientes insumos:

1. Para las visitas domiciliarias: tableta con aplicación, cuaderno de trabajo del participante y calculadora.
2. Para el taller grupal: materiales y guía del gestor.
3. Para la primera jornada de socialización: guía de perfil de negocio del cuaderno de trabajo del participante.
4. Para la segunda jornada de socialización: formato de socialización y aprobación del perfil de negocio (diseñado por Prosperidad Social).
5. Recurso humano: participantes, gestores empresariales, coordinadores zonales (miembros del equipo técnico), y otros actores locales o regionales (que brindaron retroalimentación a los perfiles).
6. Lineamientos para el diseño del perfil de negocio (Prosperidad Social, 2015):

Los negocios seleccionados:

- a. Deben ser relevantes para poblaciones en situación de vulnerabilidad (poblaciones con muy pocos activos).
- b. Pueden desarrollarse de manera individual o colectiva (posibilidad de asociarse con personas participantes o no del proyecto).
- c. Deben empezar a generar ingresos a corto plazo.
- d. Deben tener un costo de arranque que pueda ser financiable con los recursos que aporta Prosperidad Social.
- e. Deben tener en cuenta el potencial de comercialización.
- f. Pueden ser ideas de negocio nuevas o existentes.

Actividades y actores relacionados: durante la primera fase se realizaron tres actividades (figura 30):

Figura 30 Actividades consideradas y actores relacionados con el subproceso Diseño del Perfil de Negocio

Actividades	Tareas		
Realizar visitas domiciliarias	1. Entender ventajas y desventajas de tener un negocio e identificar lo que se necesita	2. Diferenciar entre producto y servicio, comprender qué es un mercado, e identificar clientes potenciales	3. Diferenciar tipos de costos e identificar costos del negocio
	Gestor empresarial y participante	Gestor empresarial y participante	Gestor empresarial y participante
Realizar actividad grupal	4. Diligenciar el formato de perfil de negocio del cuaderno de trabajo del participante	5. Presentar el perfil de negocios ante los demás participantes <i>-Primera jornada-</i>	6. Explicar conceptos y componentes del formato de perfil de negocio (DPS) <i>-Primera jornada-</i>
	Gestor empresarial y participante	Participantes y miembros del equipo técnico	Gestor empresarial
Realizar jornadas de socialización y aprobación de perfiles de negocio	7. Diligenciar el formato de perfil de negocio (Prosperidad Social)	8. Presentar el perfil de negocio <i>-Segunda jornada-</i>	9. Aprobar el perfil de negocio <i>-Segunda jornada-</i>
	Gestor empresarial y participante	Participantes, miembros del equipo técnico, y otros actores locales o regionales	Miembros del equipo técnico, y otros actores locales o regionales

Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

1. Realizar las visitas domiciliarias: incluyó la realización de tres visitas (módulos 2, 3 y 4), que buscaban que los participantes para que comprendieran los conceptos básicos relacionados con la formulación del plan de negocios.
2. Realizar la actividad grupal -Taller elaboración del perfil de negocio: en esta actividad cada participante debía, con apoyo del gestor, diligenciar el formato del perfil de negocio que se encontraba en el cuaderno, el cual incluía:
 - a. Descripción de la idea.
 - b. Identificación de lo que cada participante puede aportar a su negocio.
 - c. Identificación de quién puede ayudar al participante con su negocio.
 - d. Descripción de la inversión.
 - e. Descripción de los costos frecuentes.
 - f. Identificación de los costos del negocio.
 - g. Definición del precio del producto o servicio.
 - h. Definición de la frecuencia de la venta (diario, semanal, mensual).
 - i. Descripción de la ganancia.
 - j. Directorio de clientes.

Una vez el participante diligenciaba los anteriores aspectos, debía presentar ante sus compañeros su idea, con el fin de recibir comentarios y sugerencias. Una de las estrategias empleadas para esta presentación, fue el uso de dibujos realizados por los beneficiarios

sobre su idea de negocio *“En mi caso nos hicieron dibujar el negocio que uno iba a establecer y nos hicieron exponer... y ahí cada (uno) explicaba el negocio que quería y por qué lo quería”* (participante triada San Bernardo, Nariño). Este espacio de socialización fue utilizado por los gestores para explicar los beneficios del trabajo en conjunto *“ellos les decían: -no compre cada uno por aparte, compren todos en grupos que les sale hasta más barato para el transporte y todo-. O sea, lo que ellos le enseñaban, porque uno muchas veces está enseñado ‘bueno yo pues compro lo mío, los demás verán que hacen’”* (participante triada San Bernardo, Nariño).

Posteriormente, el gestor debía presentar y explicar el formato de perfil de negocio provisto por Prosperidad Social (Anexo E), el cual incluía una tabla de inversión detallada de costos fijos y variables, el resumen de los montos del incentivo entregado por la entidad y de la contrapartida, y las firmas del participante, del gestor empresarial y del coordinador zonal:

- a. Costos fijos: incluía la descripción de adecuaciones físicas (tierra, área para cría de animales, local comercial, etc.); servicios públicos; accesorios y equipos como herramientas o máquinas (las cuales se pueden comprar o reparar); y otros (e.g. gastos de medios de transporte, etc.). Para cada uno de estos ítems el participante debía describir el número de unidades, la unidad de medida, la fuente de financiación, la contrapartida, el valor unitario y el valor total.
 - b. Costos variables: incluía la descripción de las materias primas (para la producción pueden ser: semillas, alimentos, vacunas, productos de aseo, etc.); de los empaques y de los elementos básicos para prestar el servicio o vender el producto (bolsas, servilletas, etc.); y otros (mano de obra según producción y venta, gastos de transporte para vender el producto o servicio, etc.)
3. Realizar una jornada de socialización y aprobación de perfiles de negocio: el formato diseñado por Prosperidad Social, fue diligenciado por cada participante con ayuda de su gestor y presentado ante el comité de evaluación (conformado por un gestor -diferente al gestor responsable del municipio o del grupo de participantes que presentarían su perfil de negocio-, el coordinador zonal, los miembros del equipo local y otros actores locales o regionales invitados).

En el departamento de Atlántico, los gestores fueron los encargados de realizar el apoyo como jurados a la jornada de retroalimentación; Fundalianza rotó a los profesionales, de tal manera que no estuvieran en las jornadas de los participantes que tenían a cargo (E. Medina, comunicación personal, febrero 15 de 2016). En Nariño, en algunas jornadas participó la UMATA y un delegado de la alcaldía local; en este departamento fue poca la participación de otras entidades, por esta razón invitaban a otros gestores a las jornadas, quienes brindaban recomendaciones y observaciones puntuales a los participantes (G. Dávila, comunicación personal, diciembre 18 de 2015). Por otra parte, en el departamento

de Sucre, participaron diferentes actores locales (UMATA, centros educativos, presidentes de las juntas de Acción Comunal), y diferentes profesionales de la entidad implementadoras (coordinador regional, coordinadores zonales, coordinadora metodológica, y líderes multiplicadores de la Corporación PBA) (J. Trespalcios y L. Ávila, comunicación personal, febrero 10 de 2016).

El objetivo de esta jornada era que cada participante recibiera retroalimentación adicional que permitiera el fortalecimiento de su perfil de negocio, así como la aprobación que le permitiera continuar en la segunda fase del programa. Dos coordinadores de Sucre resaltaron la labor del comité de evaluación al tener la responsabilidad de aprobar o no los perfiles de negocio; mencionaron que su función era aclarar a los participantes que “no se puede regalar el dinero y se debe presentar seguridad al exponer los perfiles de negocio”; según ellos se hacían preguntas puntuales ante situaciones de cambios de negocio (cotizaciones, imprevistos, etc.), y no se rechazaban propuestas, sino que se pedía a los participantes que revisaran el proyecto y aclararan las dudas o pensarán en cómo enfrentar las contingencias que podían presentarse (J. Trespalcios y L. Ávila, comunicación personal, febrero 10 de 2016).

Productos: A partir de la implementación de las actividades, se generan dos productos:

1. 9,988 participantes capacitados para la formulación del perfil de negocio.
2. 9,988 perfiles elaborados, presentados y aprobados en las jornadas de socialización y aprobación, de los cuales 45% pertenecen al sector agropecuario; 31.2% al sector comercio; 12.3% al sector manufactura; y 11.5% a servicios varios (cuadro 19).

Cuadro 19 Planteamiento de perfiles de negocio por sector y por departamento

Departamento	Sector							
	Agropecuario		Comercio		Manufactura		Servicios varios	
	A. Nueva	A. Existente						
Atlántico	390	180	1,261	615	279	292	460	243
Subtotal	570 (15.32%)		1876 (50.43%)		571 (15.35%)		703 (18.90%)	
Nariño	1,251	964	283	209	237	195	169	68
Subtotal	2215 (65.61%)		492 (14.57%)		432 (12.80%)		237 (7.02%)	
Sucre	1,147	568	421	323	77	145	123	88
Subtotal	1715 (59.30%)		744 (25.73%)		222 (7.70%)		211 (7.29%)	
Total	2,788	1,712	1,965	1,147	593	632	752	399
	4,500 (45.05%)		3,112 (31.16%)		1,225 (12.26%)		1,151 (11.53%)	

Fuente: Matrices uno a uno de los departamentos de Atlántico, Nariño y Sucre
Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes.

En el departamento de Atlántico los perfiles de negocio diseñados por los participantes, fueron en su mayoría en el sector comercio (50.4%), en tanto que en Nariño y Sucre la mayor cantidad se enmarcan en el sector agropecuario (65.6 y 59.3% respectivamente) (cuadro 19). Las ideas de negocio provenientes de actividades nuevas representan el 61%, con la mayor proporción en el sector agropecuario, seguido por el sector comercio. Por departamento, la mayor cantidad de ideas nuevas se presentan en Atlántico (64.2%), seguido por Sucre (61.1%) y Nariño (57.5%). Para las actividades existentes, se presenta un comportamiento similar entre sectores en Nariño y

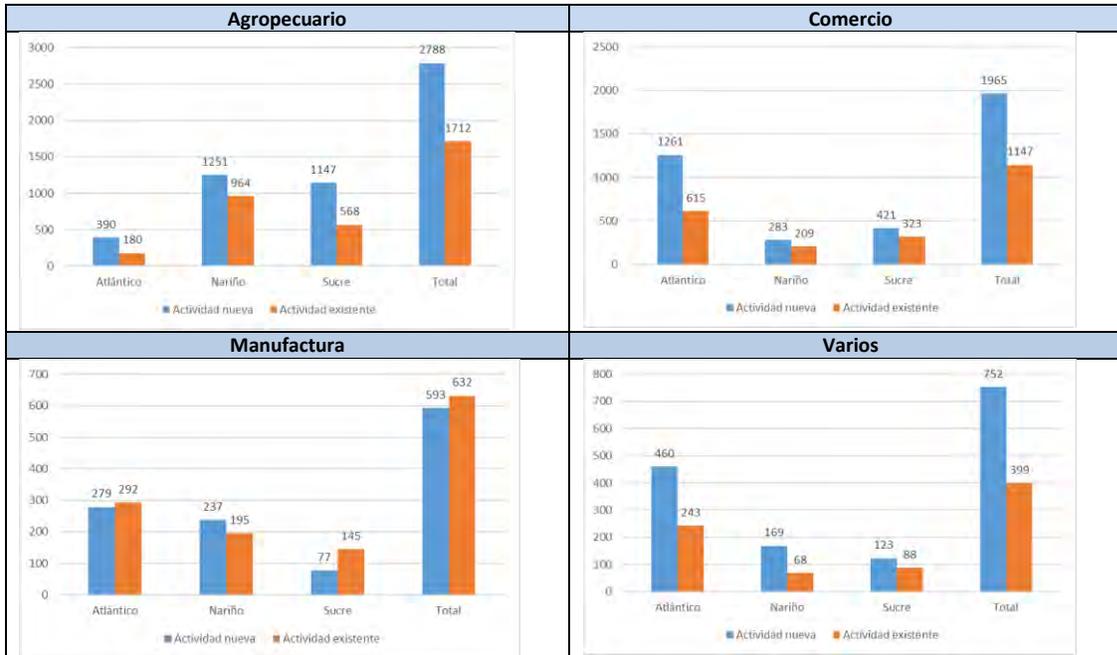
Sucre, pero para Atlántico priman las ideas de negocio planteadas en el sector comercio (cuadro 20 y figura 31).

Cuadro 20 Planteamiento de perfiles de negocio por sector y por municipio

Departamento	Municipio	Actividad nueva				Actividad existente			
		Agropecuario	Comercio	Manufactura	Servicios varios	Agropecuario	Comercio	Manufactura	Servicios varios
Atlántico	Campo de la Cruz	139	197	34	47	80	119	52	36
	Candelaria	12	43	8	6	8	27	13	3
	Galapa	5	244	46	76	1	108	45	27
	Luruaco	28	54	16	22	5	25	12	10
	Polonuevo	48	117	23	53	33	76	39	42
	Ponedera	66	209	69	95	18	76	43	25
	Repelón	7	8	1	3	3	3	2	3
	Santa Lucía	45	213	21	78	10	88	15	37
	Suan	40	176	61	80	22	93	71	60
	Subtotal	390	1,261	279	460	180	615	292	243
		2,390 (64.25%)				1,330 (35.75%)			
Nariño	Colón	142	50	57	33	177	31	41	12
	El Tablón de Gómez	245	63	39	41	95	36	15	4
	Los Andes	148	18	33	5	240	28	27	1
	Providencia	172	47	37	16	176	40	34	18
	San Bernardo	202	48	41	30	146	20	41	12
	San Lorenzo	342	57	30	44	130	54	37	21
		Subtotal	1,251	283	237	169	964	209	195
		1,940 (57.5%)				1,436 (42.5%)			
Sucre	La Unión	334	63	5	15	63	42	14	2
	Ovejas	278	82	19	39	191	76	38	39
	Sampués	272	192	37	43	96	130	79	26
	San Pedro	263	84	16	26	218	75	14	21
		Subtotal	1,147	421	77	123	568	323	145
		1768 (61.14%)				1,124 (38.86%)			
	Total	2,788	1,965	593	752	1,712	1,147	632	399
		6098 (61.05%)				3,890 (38.95%)			

Fuente: Matrices uno a uno de los departamentos de Atlántico, Nariño y Sucre
 Elaboración propia CEDE -Universidad de los Andes-.

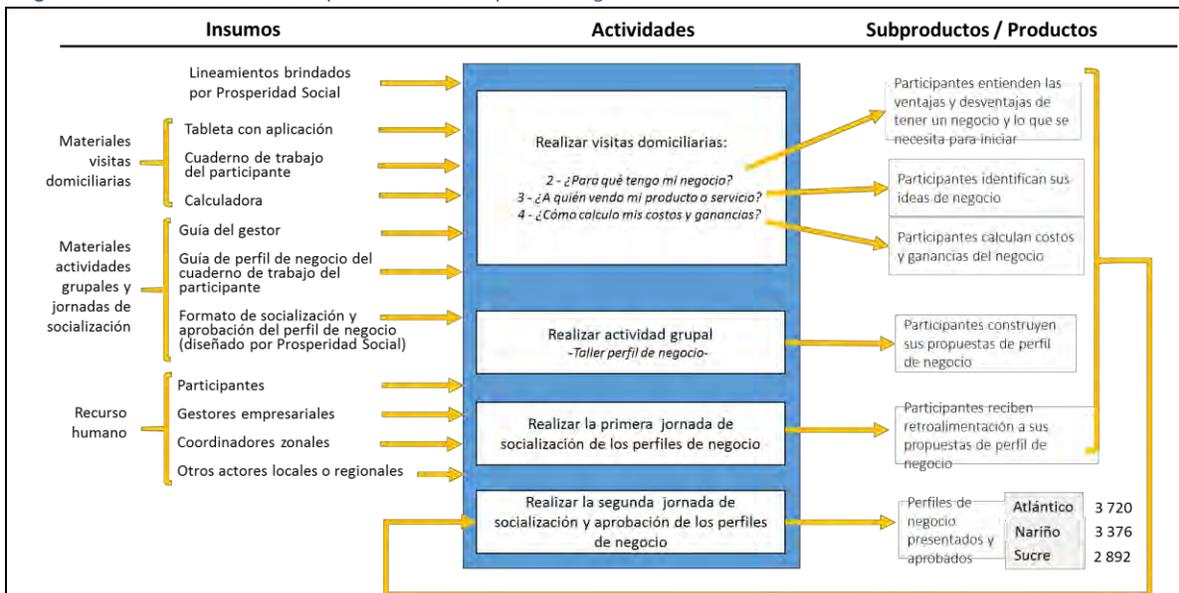
Figura 31 Planteamiento de perfiles de negocio por sector y por departamento



Fuente: Matrices uno a uno de los departamentos de Atlántico, Nariño y Sucre
Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

A manera de resumen, la figura 32 presenta de manera gráfica la cadena de valor detallada para este subproceso.

Figura 32 Cadena de valor en el subproceso Diseño del perfil de negocio



Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

5.3.4. SUBPROCESO: PROMOCIÓN DEL AHORRO

Descripción: este es uno de los pilares de los esquemas de los programas de graduación propuestos por CGAP-Ford. De Montesquiou et al. (2014), señalan que los ahorros para las personas que se encuentran en situación de pobreza o pobreza extrema son cruciales, porque les permiten manejar riesgos, aumentar su resiliencia y reducir la probabilidad de tener que vender activos o recurrir a prestamistas locales cuando se enfrentan a una crisis económica o a otro tipo de choque. El planteamiento de los programas de graduación considera fundamental el brindar educación financiera a los participantes, el promover el hábito del ahorro (voluntario u obligatorio) de manera formal o informal, e incentivar la creación de grupos de ahorro o de estrategias individuales de ahorro.

Durante la primera fase de implementación de Produciendo por Mi Futuro, este subproceso se desarrolló a partir de la aplicación de los módulos 6 (Ahorros) y 7 (Deudas sanas). El primero, tenía por objetivo explicar la importancia del ahorro y evidenciar las diferentes maneras que existen para ahorrar; el segundo, pretendió desarrollar las habilidades de los participantes para que puedan planificar sus gastos, entender el costo de sus deudas y proyectar el pago oportuno de estas (Prosperidad Social, 2015).

Insumos: este subproceso contó con dos insumos:

1. Para las visitas domiciliarias: tableta con aplicación y cuaderno de trabajo del participante.
2. Recurso humano: participantes y gestores empresariales.

Actividades y actores relacionados: en la primera fase de implementación del programa se realizaron dos visitas domiciliarias, con tres tareas fundamentales (figura 33).

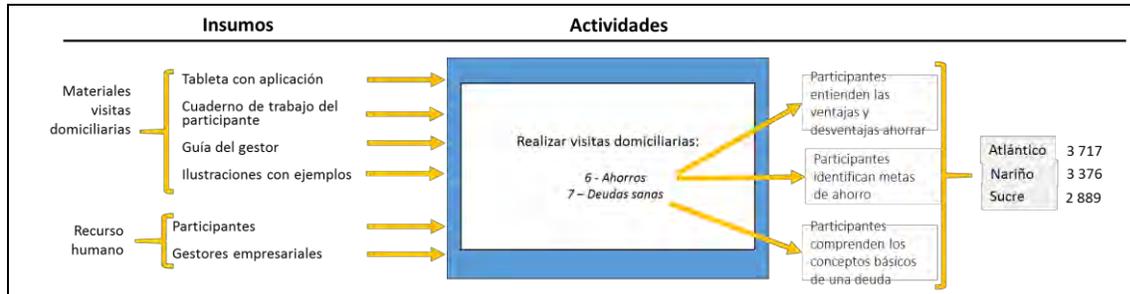
Figura 33 Actividades consideradas y actores relacionados con el subproceso Promoción del ahorro

Actividades	Tareas		
Realizar visitas domiciliarias	1. Explicar quiénes pueden ahorrar, lo que se debe hacer para ahorrar, las razones por las cuales se debe ahorrar, cuándo, cuánto y cómo se puede ahorrar	2. Explicar en qué consiste los tipos de ahorro no formal y formal y calcular la meta de ahorro mensual	3. Explicar los conceptos básicos (deuda, interés, plazo)
	Gestor empresarial	Gestor empresarial	Gestor empresarial

Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

Productos: a partir de la realización de estas actividades 9,982 participantes reciben formación en ahorro (3,717 en Atlántico, 3,376 en Nariño y, 2889 en Sucre) (figura 34)

Figura 34 Cadena de valor en el subproceso Promoción del ahorro



Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

6. MAPA DE ACTORES

El cuadro 21 presenta, agrupados en cinco categorías, el listado de los actores relacionados con el diseño y la implementación del programa PxMF durante la primera fase.

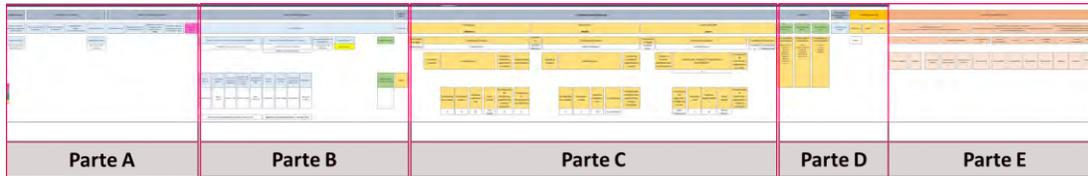
Cuadro 21 Listado de actores relacionados con el programa Produciendo por Mi Futuro

Categoría	Actor																				
Entidades financiadoras	Gobierno Nacional a través del Ministerio de Hacienda y Crédito Público (Presupuesto General de la Nación), a través del Fondo de Inversiones para la Paz																				
Entidades de control y vigilancia	Contraloría General de la República Procuraduría General de la Nación Prosperidad Social - Despacho del Director - Oficina de Control Interno																				
Entidades que participaron en el diseño	Prosperidad Social Fundación Capital Departamento Nacional de Planeación- DNP																				
Entidades implementadoras	Fundalianza (Departamento de Atlántico) Resolution K (Departamento de Nariño) Corporación PBA (Departamento de Sucre)																				
Participantes	3,720 personas en nueve municipios del departamento de Atlántico: <table border="0"> <tr><td>Campo de la Cruz</td><td>Candelaria</td></tr> <tr><td>Galapa</td><td>Luruaco</td></tr> <tr><td>Polonuevo</td><td>Ponedera</td></tr> <tr><td>Repelón</td><td>Santa Lucía</td></tr> <tr><td>Suan</td><td></td></tr> </table> 3,446 personas en seis municipios del departamento de Nariño: <table border="0"> <tr><td>Colón</td><td>El Tablón de Gómez</td></tr> <tr><td>Los Andes</td><td>Providencia</td></tr> <tr><td>San Bernardo</td><td>San Lorenzo</td></tr> </table> 2,900 personas en cuatro municipios del departamento de Sucre: <table border="0"> <tr><td>La Unión</td><td>Ovejas</td></tr> <tr><td>Sampués</td><td>San Pedro</td></tr> </table>	Campo de la Cruz	Candelaria	Galapa	Luruaco	Polonuevo	Ponedera	Repelón	Santa Lucía	Suan		Colón	El Tablón de Gómez	Los Andes	Providencia	San Bernardo	San Lorenzo	La Unión	Ovejas	Sampués	San Pedro
Campo de la Cruz	Candelaria																				
Galapa	Luruaco																				
Polonuevo	Ponedera																				
Repelón	Santa Lucía																				
Suan																					
Colón	El Tablón de Gómez																				
Los Andes	Providencia																				
San Bernardo	San Lorenzo																				
La Unión	Ovejas																				
Sampués	San Pedro																				
Entidades de apoyo local	Red Unidos UMATA SENA																				
Espacios de articulación territorial	Comité Técnico de Seguimiento Mesa Local de Microfocalización y Seguimiento Grupo dinamizadores de los espacios de socialización y retroalimentación de los perfiles de negocio																				

Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

La figura 35, presenta el mapa de actores del programa Produciendo por Mi Futuro de la primera fase, diferenciando su escala de acción.

Figura 35 Mapa de actores programa PxMF



* Debido a su tamaño el mapa de actores se presenta dividido en cinco partes: A, B, C, D y E.

* La parte D corresponde a los denominados Espacios de Articulación Territorial

Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

Los colores empleados para la identificación de las escalas de acción de los diferentes actores son los siguientes:

Significado de los colores	
	Escala Internacional
	Escala Nacional
	Escala departamental
	Escala local /municipal

Figura 35 Parte A - Mapa de actores programa Produciendo por Mi Futuro



Figura 35 Parte B - Mapa de actores programa Produciendo por Mi Futuro

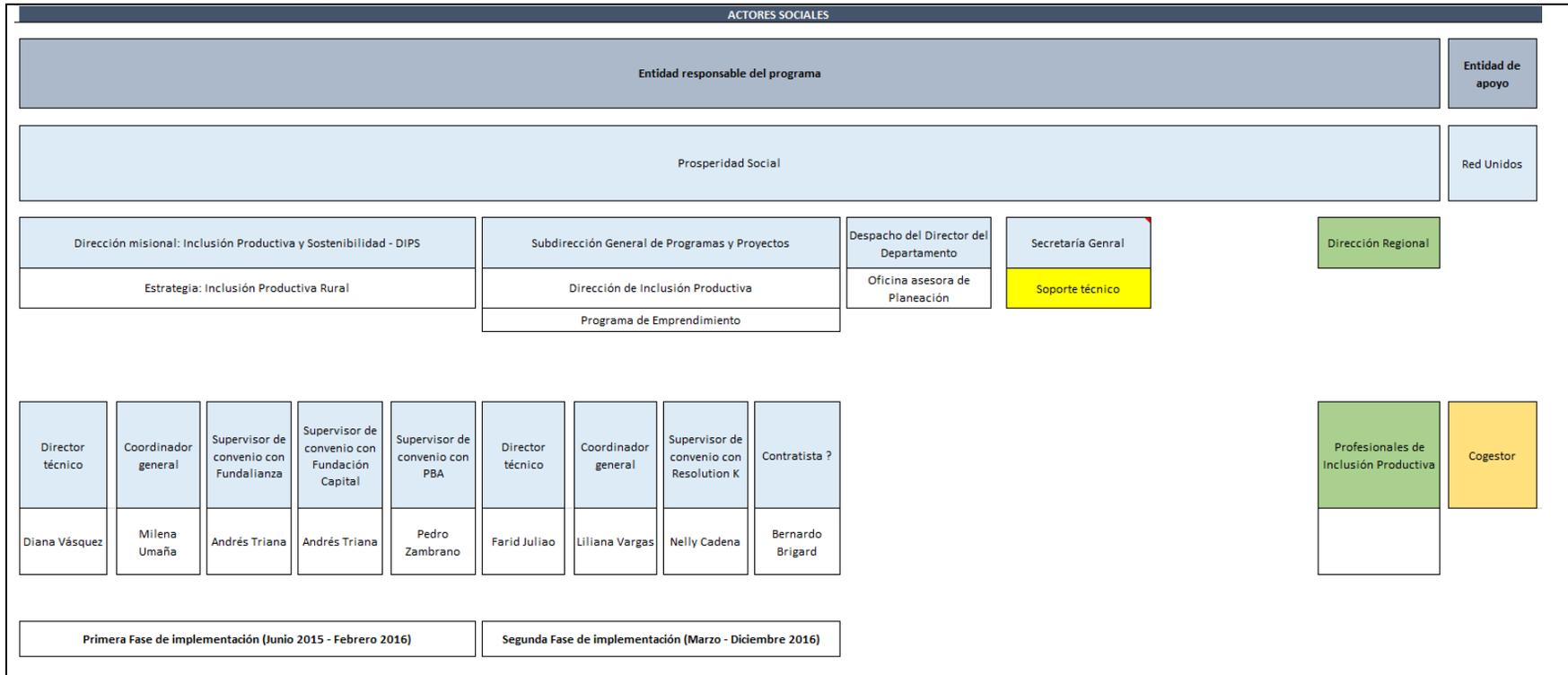


Figura 35 Parte C - Mapa de actores programa Produciendo por Mi Futuro

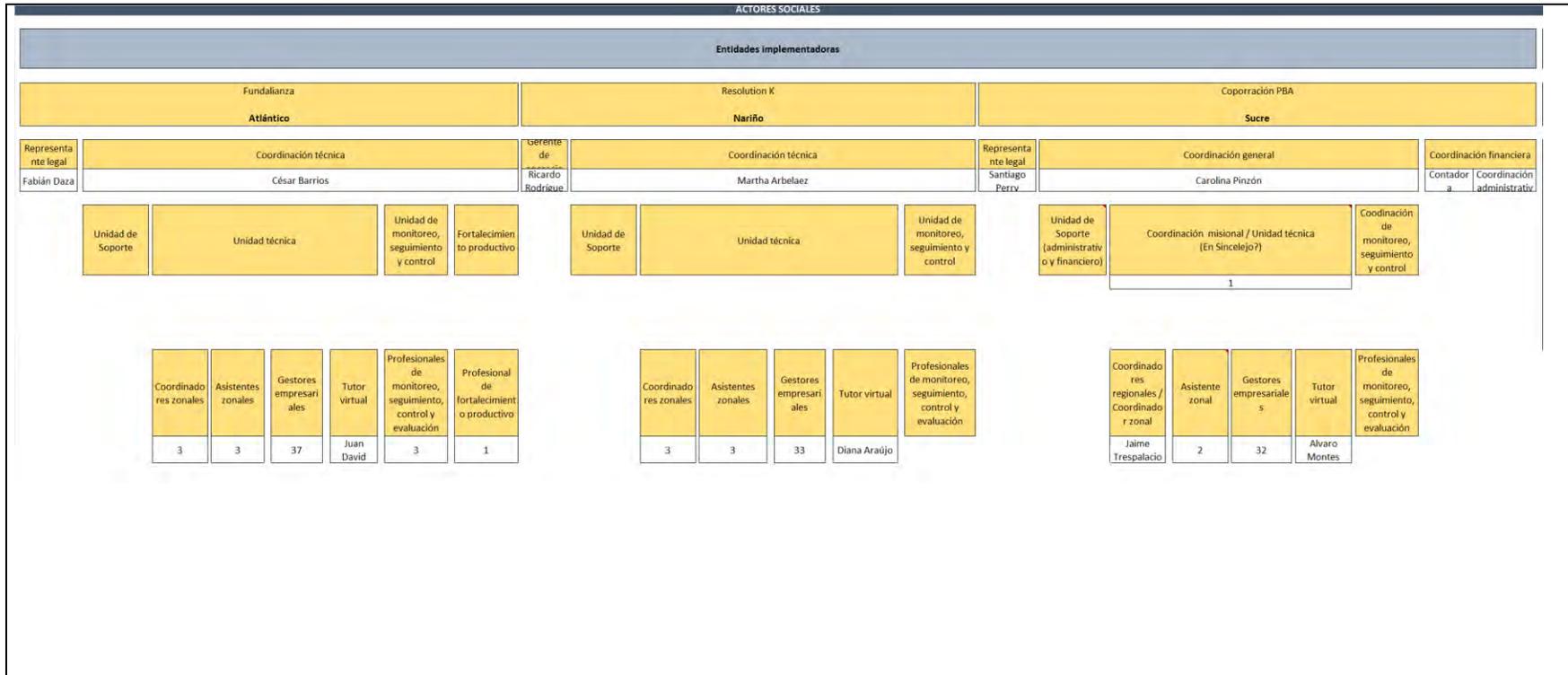


Figura 35 Parte D - Mapa de actores programa Produciendo por Mi Futuro

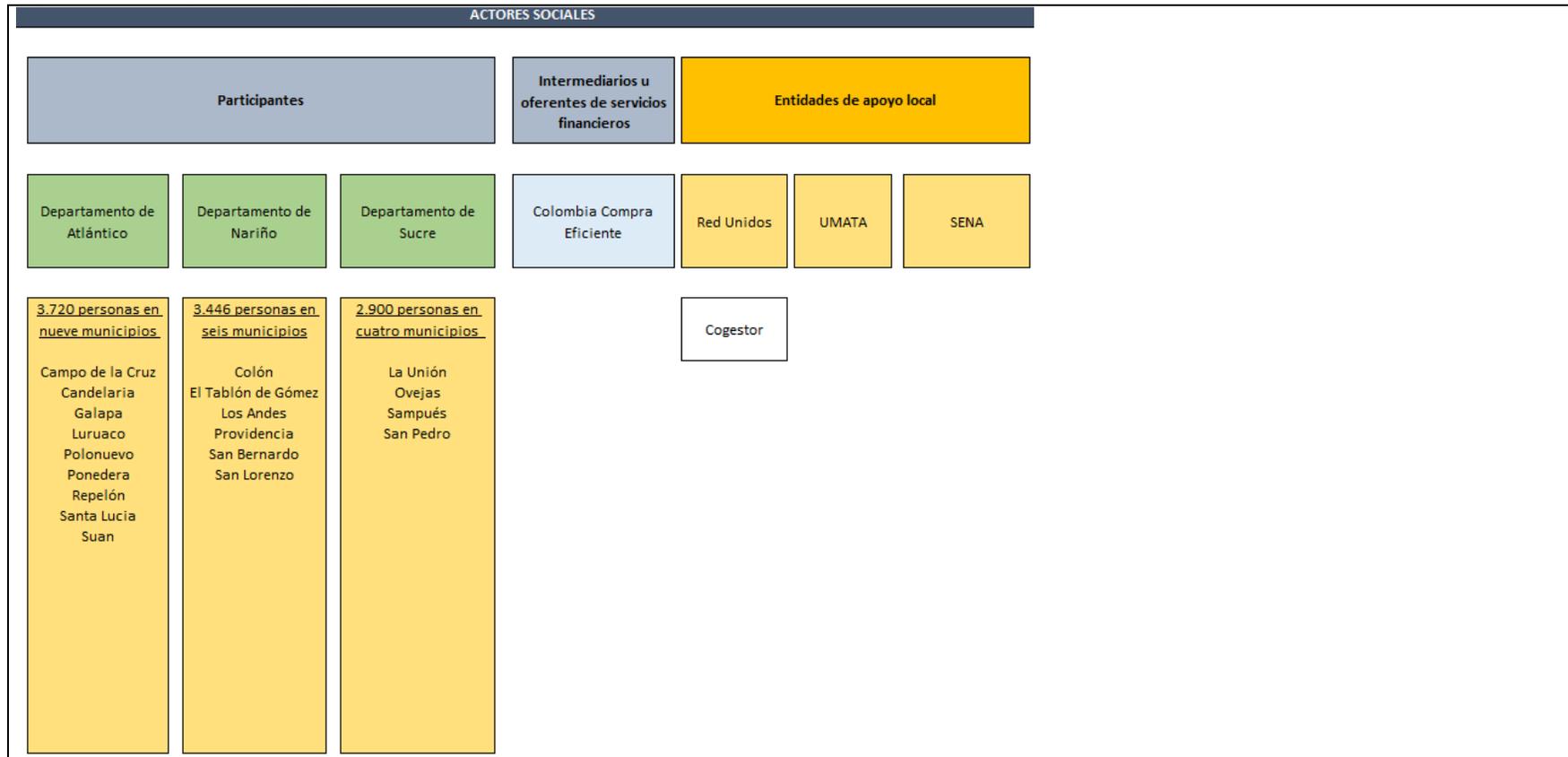
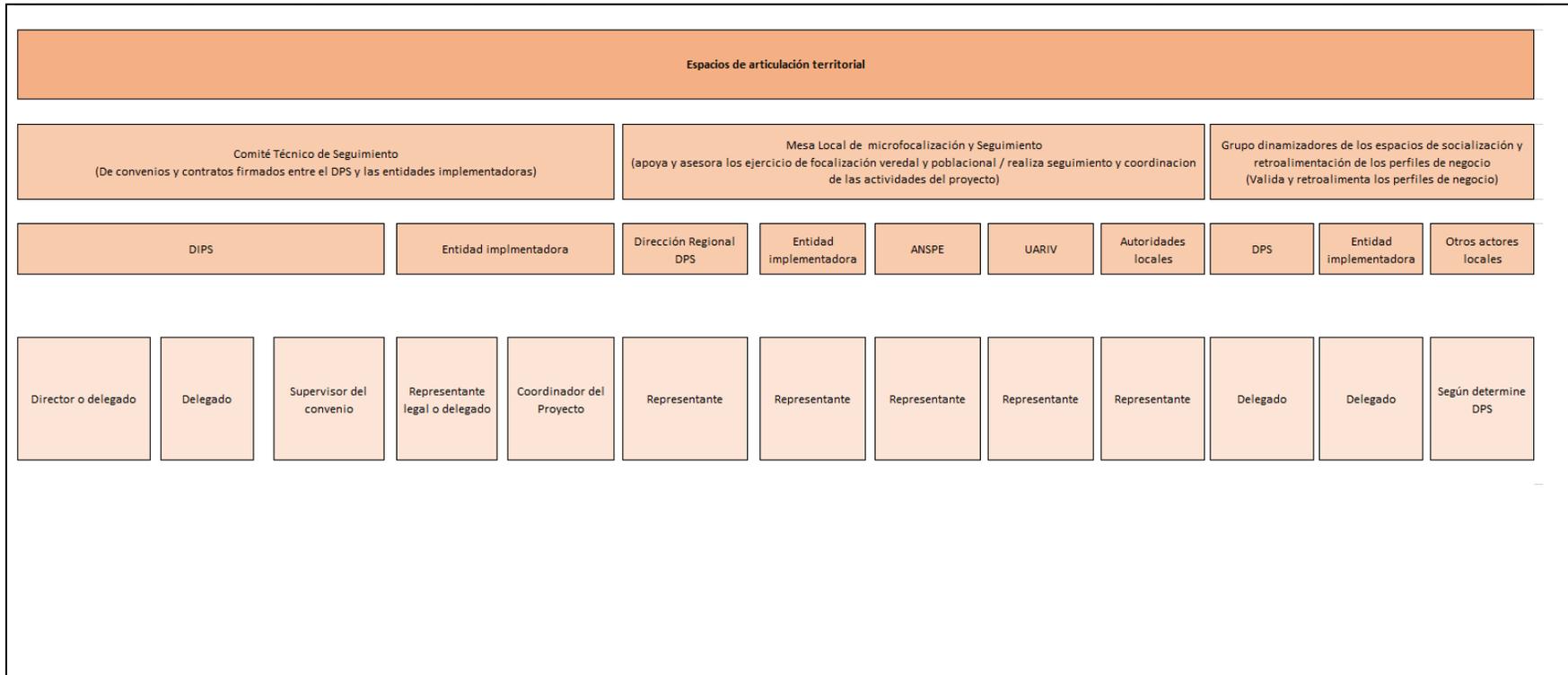


Figura 35 Parte E - Mapa de actores programa Produciendo por Mi Futuro



A continuación, se describen de manera detallada las tres entidades que estuvieron a cargo de la implementación del programa en campo, las características socio demográficas de los funcionarios que hicieron parte de los equipos en terreno, y se presenta la descripción de las características de los participantes para cada departamento.

6.1. ENTIDADES IMPLEMENTADORAS

6.1.1. FUNDACION PARA EL DESARROLLO DE ALIANZAS ESTRATEGICAS PRODUCTIVAS Y SOCIALES - FUNDALIANZA

Es una entidad no gubernamental sin ánimo de lucro creada en el 2004, con sede en la ciudad de Barranquilla. Surge a partir de la implementación del programa del Ministerio de Agricultura denominado Alianzas Productivas Estratégicas en palma de aceite, desarrollado en el departamento del Magdalena: *“los proyectos bandera con los cuales arrancó Fundalianza son programas de sistemas silvopastoriles, que es un tema de producción de alimentos para el ganado, ganadería sostenible y temas de palma, cacao y banano”* (C. Barrios, comunicación personal, 16 de diciembre 2015)

El objetivo de la entidad es *“Convocar y promover la participación y organización de los productores rurales, alrededor de la constitución y operación de empresas para el desarrollo de proyectos, ampliando habilidades de líderes rurales que conlleven a la identificación, diseño y ejecución de proyectos productivos”*³⁷.

La Fundación ha desarrollado 15 proyectos en la Guajira (Manaure), Magdalena (zona bananera), Cesar (San Diego) y Atlántico (todos los municipios), siete de ellos se relacionan con el fortalecimiento de sistemas silvopastoriles, y dos con el fortalecimiento socio empresarial (Anexo F).

De acuerdo con el coordinador técnico general de PxMF en Fundalianza, la entidad *“trabaja con gobiernos locales, con cooperantes, con recursos de USAID, de Naciones Unidas, siempre está en pro de generar recursos. Esa es una fortaleza de Fundalianza, [que] potencia la alianza entre el pequeño productor y el gran comercializador... siempre está en pro que los recursos que se consigan se puedan ir fortaleciendo con otras fuentes de financiación”*. La principal área de trabajo de Fundalianza es *“el desarrollo de acuerdos exitosos entre el pequeño productor y el gran comercializador”* (C. Barrios, comunicación personal, diciembre 16 de 2015)

Equipo de trabajo

Previo al inicio de la implementación de PxMF, el equipo de trabajo de Fundalianza estaba conformado por tres personas de planta y por 52 contratistas. Para la implementación del programa, el número de contratistas aumentó a 101 personas.

³⁷ Certificado de Idoneidad de Fundalianza – Presentado a DPS como parte del proceso de selección. Marzo 2015

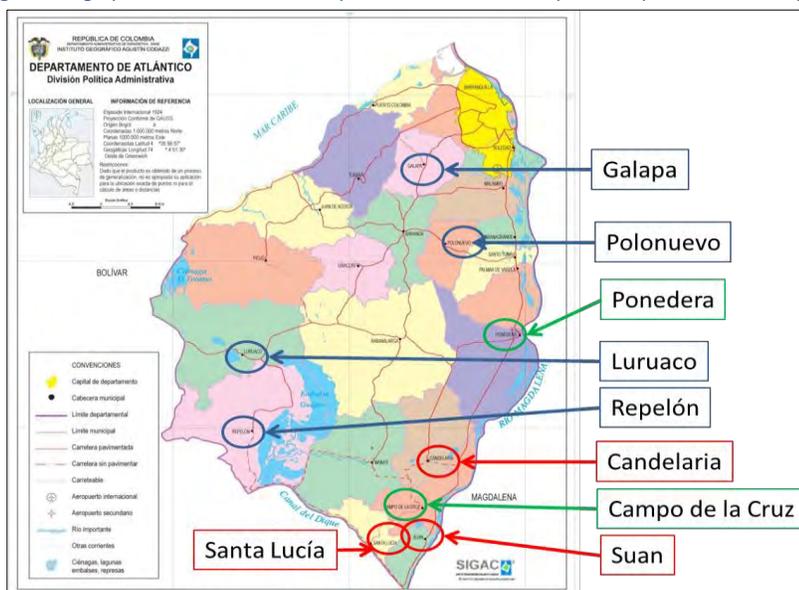
Para facilitar la operación en terreno, Fundalianza dividió el territorio en tres zonas; cada una de estas zonas contó con un coordinador zonal y con un asistente zonal, que estaban a cargo de 12 o 13 gestores empresariales (cuadro 22 y figura 36). La relación de profesionales en campo con el número de participantes atendidos en este departamento fue de 85.5.

Cuadro 22 Equipo en terreno Fundalianza

Municipio	Núcleo / Zona	Número de coordinadores zonales	Número de gestores empresariales	Número de asistentes zonales	Participantes vinculados a PxMF	Total
Galapa	1	1	6	1	566	1197
Polo Nuevo			4		425	
Repelón			2		30	
Luruaco					176	
Ponedera	2	1	6	1	609	1313
Campo de la cruz			7		704	
Suán	3	1	6	1	603	1210
Santa Lucía			5		507	
Candelaria			1		100	
TOTAL		3	37	3	3,720	

Fuente: C. Barrios, comunicación personal, 16 de diciembre 2015

Figura 36 Agrupación en núcleos en el departamento de Atlántico para la implementación del programa PxMF



Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

6.1.2. RESOLUTION K

Resolution K surge en 2014 como resultado de un premio otorgado a Fundación Capital (FK): el Premio Skoll³⁸, cuya recomendación fue “*crear nuevas alternativas que le permitan generar a FK otros elementos de sostenibilidad y de implementación*”³⁹.

³⁸ Skoll Foundation, reconoce a líderes transformativos que conciben y desarrollan iniciativas disruptivas que están generando cambios a gran escala y que tienen el potencial de generar aún mayor impacto en el futuro (Tomado de: <http://fundacioncapital.org/premios-reconocimientos/>).

Fundación Capital ha trabajado en 12 países de América Latina y el Caribe: Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Paraguay, Perú y República Dominicana⁴⁰. Desde 2009 *“acompaña los esfuerzos del gobierno colombiano en el diseño de iniciativas innovadoras para la reducción de la pobreza y la pobreza extrema, como son el Proyecto de Capitalización y Reducción de la Vulnerabilidad de los Pobres (suscrito entre Acción Social, Departamento Nacional de Planeación - DNP, Banca de las Oportunidades y Fundación Capital en marzo de 2008), y el Acuerdo 254 de 2011 suscrito entre Acción Social y Fundación Capital en el marco del Proyecto Graduación⁴¹”*.

La Fundación *“es una organización regional de desarrollo comprometida con el cambio social para la reducción de la pobreza mediante la gestación, diseño e implementación de iniciativas innovadoras que permitan a las personas de bajos ingresos construir activos de diversa índole: humanos (educación y salud), físicos (vivienda e instrumentos de trabajo), financieros (ahorros, microseguros y micropensiones) y sociales (capital social y reputacional)”*. Tiene por objeto *“Fortalecer las capacidades de la población vulnerable para mejorar su empleabilidad, por medio de una metodología innovadora para acrecentar de manera sostenible los activos productivos (generación de ingresos), financieros, humanos y sociales de hogares, principalmente rurales, en pobreza extrema (incluyendo víctimas de la violencia), de tal manera que éstos se estabilicen socioeconómicamente, incrementen su resiliencia, y sigan por sí mismos en una senda de desarrollo”⁴²*.

Fundación Capital ha desarrollado siete proyectos en Colombia (Anexo F), con los cuales ha hecho presencia en 30 municipios de los departamentos de Bolívar, Atlántico, Magdalena, Cesar, Córdoba, Sucre, Valle, Cauca, Nariño, Antioquia y Santander. La Fundación cuenta con once socios en el país: Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema (ANSPE), Banca de las Oportunidades, Departamento para la Prosperidad Social (DPS), Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas, Banco Agrario de Colombia, Banco Davivienda, ONG Compartamos con Colombia, ONG Fundación Bavaria, Misión Impacto (Campaña masiva de concientización social) y PNUD (organismo de Naciones Unidas).

Equipo de trabajo

Resolution K dividió el territorio en tres núcleos con el propósito de facilitar la implementación del programa en terreno. Cada núcleo contó con un coordinador zonal y con un asistente zonal quienes coordinaban entre 10 y 12 gestores empresariales (cuadro 23 y figura 37). La relación de profesionales en campo con el número de participantes atendidos fue de 86.6.

³⁹ Martha Arbeláez (Coordinadora técnica general de PxMF en Resolution K) explica que esta entidad *“es el brazo operador del grupo empresarial K donde está Fundación Capital (FK) que se encarga de las operaciones de los proyectos. En Colombia aún está en proceso la constitución de la operadora y, por eso, para este ejercicio [de PxMF] se tomó el nombre de la FK para hacer la operación; [es decir], legalmente aparece Fundación Capital”*

⁴⁰ http://fundacioncapital.org/wp-content/uploads/2015/08/deck_2015_sp_web.pdf

⁴¹ Certificado de Idoneidad de Fundación Capital – Presentado a DPS como parte del proceso de selección. 2015.

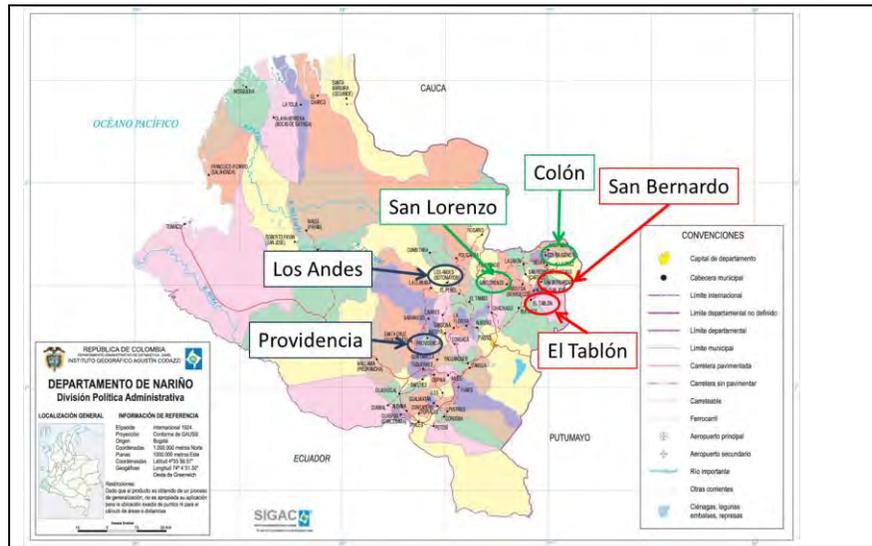
⁴² Idem.

Cuadro 23 Equipo de trabajo en campo Resolution K

Municipio/ provincia/región	Núcleo	Número de coordinadores zonales	Número de gestores empresariales	Número de asistentes zonales	Número de hogares participantes	Total
Los Andes	1	1	5	1	500	1,040
Providencia			5		540	
Colón	2	1	5	1	543	1,258
San Lorenzo			7		715	
El Tablón	3	1	6	1	538	1,078
San Bernardo			5		540	
Total		3	33	3	3,376	

Fuente: M. Arbeláez, comunicación personal, 9 de diciembre 2015

Figura 37 Agrupación en núcleos en el departamento de Nariño para la implementación del programa PxMF



Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

6.1.3. CORPORACIÓN PARA EL DESARROLLO PARTICIPATIVO Y SOSTENIBLE DE LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES RURALES - COOPERACIÓN PBA

Nace a finales de 2001 como una entidad que congrega los resultados obtenidos en el Programa Biotecnología Agrícola (PBA), programa creado por el gobierno de Los Países Bajos para acompañar los trabajos de investigación participativa (en plátano, yuca y ñame), que se habían iniciado a principios de la década de los noventa en la costa Caribe colombiana⁴³.

La Corporación PBA, con sede en la ciudad de Bogotá, “es una organización sin ánimo de lucro, que trabaja con recursos de cooperación internacional y contrapartidas nacionales, en procesos de innovación participativa con pequeños agricultores en las áreas tecnológica, organizativa y empresarial que contribuyan a mejorar la producción, los ingresos, los conocimientos, la convivencia y el medio ambiente en las comunidades rurales”⁴⁴

⁴³ Hoja de vida Corporación PBA. Informe suministrado en el marco de las entrevistas institucionales de la evaluación de Procesos

⁴⁴ <http://www.corporacionpba.org/portal/acerca-de-la-corporacion-pba>

Como se presenta en el Anexo F, la Corporación ha desarrollado varios proyectos en el país. La principal área de trabajo, según su director ejecutivo, es *“en procesos de innovación con pequeños agricultores”* (S. Perry, comunicación personal, diciembre 15 de 2016). La Corporación *“desarrolla proyectos de innovación rural participativa (IRP), entendido como el conjunto de métodos para llevar a cabo un acompañamiento social, tecnológico y de emprendimientos basados en la participación y la sostenibilidad; estos son: Mejoramiento Tecnológico Participativo, Desarrollo Organizativo para la Innovación (DOI), Empoderamiento de los Pequeños Productores Rurales (EPPR) y Emprendimientos Participativos Rurales (EPR)”*⁴⁵

El director ejecutivo menciona que la Corporación ha realizado proyectos en 25 departamentos. Entre los departamentos que han tenido mayor presencia institucional se encuentran: *“los siete de la región caribe continental, Sucre (en casi en todos los municipios), Boyacá y Cundinamarca (principalmente en la zona alta, en la zona papera), Antioquia, Nariño, Magdalena medio que incluye Santander, Boyacá, Antioquia, Cesar, Norte de Santander (Catatumbo), Tolima, Zona cafetera, Caquetá, Casanare y Meta. También hemos trabajado en Ecuador, Perú, Bolivia y Venezuela porque hemos liderado un consorcio andino en innovación participativa con pequeños agricultores y tenemos aliados con esos países”* (S. Perry, comunicación personal, diciembre 15 de 2016).

En cuanto a los aliados, la Corporación PBA, cuenta con variadas alianzas nacionales e internacionales, entre las que se encuentran: institutos de investigación (Instituto Humboldt - Fondo biocomercio de Colombia, CIAT, CORPOICA, CATIE y CIRAD-Francia), universidades (Nacional de Colombia, de Córdoba, de Sucre, Javeriana, Tadeo, Andes, del Magdalena, UPTC y Wageningen-Holanda), otras entidades educativas (SENA), entidades públicas y privadas (Ecopetrol, Maloka, Fundación Natura, Tropenbos, Fondo para la Acción Ambiental y la Niñez, Patrimonio Natural, Fundación Prosierra, red Montemariana, Nutresa, Bimbo, Almidones de Sucre, entre otras), y con corporaciones autónomas regionales.

Equipo de trabajo

Para la implementación en campo de PxMF, la Corporación PBA contó con un coordinador regional o territorial quien estuvo a cargo de dos coordinadores zonales *-o asistentes zonales-* (cada uno a cargo de dos municipios), de una coordinadora metodológica, de cuatro líderes multiplicadores y de 32 gestores empresariales. El coordinador regional se encargó de consolidar la información de los asistentes zonales, de reportar las dificultades presentadas durante la implementación, y de apoyar la toma de decisiones en la Mesa Local de Micro focalización y Seguimiento. La coordinadora misional o metodológica, que se encontraba permanentemente en la zona, se encargó de desarrollar las guías metodológicas específicas para el departamento (a partir de los lineamientos ofrecidos por Prosperidad Social y Fundación Capital) y de brindar capacitaciones a

⁴⁵ Hoja de vida Corporación PBA. Informe suministrado en el marco de las entrevistas institucionales de la evaluación de Procesos

los equipos en terreno ⁴⁶ (C. Pinzón, comunicación personal, diciembre 15 de 2015; J. Trespalacios y L. Ávila, comunicación personal, febrero 12 de 2016).

Como presenta el cuadro 24 y en la figura 38, en Sucre los cuatro municipios fueron agrupados en dos zonas. Cada una de ellas contó con un asistente zonal (o coordinador zonal) quienes estaban a cargo, en promedio, de 16 gestores empresariales. La relación de profesionales en terreno con el número de participantes atendidos en Sucre fue de 85.0.

Cuadro 24 Equipo de trabajo en campo Corporación PBA

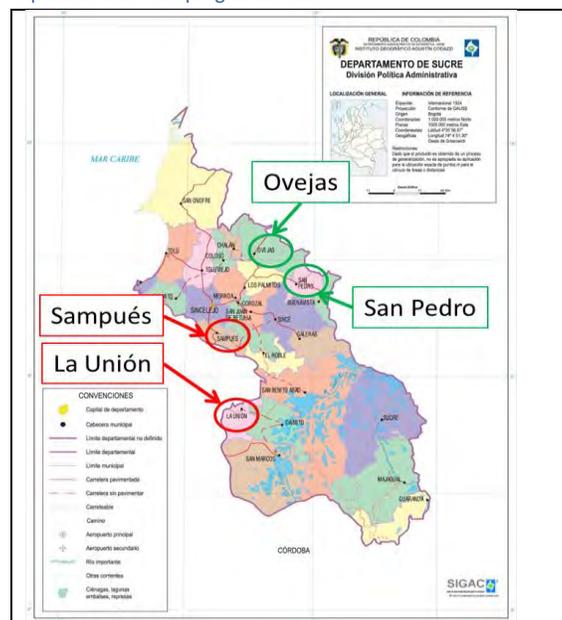
Municipio/ provincia/región	Zona	Número de coordinadores regionales*	Número de asistentes zonales**	Número de gestores empresariales	Número de hogares participantes	Total
San Pedro	1	1	1	9	717	1,477
Ovejas				8	760	
La Unión	2		1	6	540	1,415
Sampués				9	875	
TOTAL		1	2	32	2,892	

* En el caso de PBA, el cargo de Coordinador zonal recibió el nombre de Coordinador regional.

** El cargo de Coordinador zonal recibió el nombre de Asistente zonal.

Fuente: C. Pinzón, comunicación personal, 15 de diciembre 2015

Figura 38 Agrupación en núcleos en el departamento de Nariño para la implementación del programa PxMF



Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

6.1.4. EQUIPOS DE TRABAJO EN TERRENO

Los equipos de trabajo en campo se componen de coordinadores zonales, asistentes zonales y gestores empresariales, estos últimos encargados de la formación de los participantes, cuyas funciones según la guía operativa del programa son “realizar el acompañamiento a las familias en

⁴⁶ Debido a la estructura organizativa de PBA, se presentaron los cargos de coordinador territorial, coordinador metodológico y líderes multiplicadores. Estos cargos únicamente se presentaron en este departamento durante la primera fase de PxMF.

la ejecución del perfil de negocio, e impulsar la formación en temas de educación financiera, emprendimiento y desarrollo humano. Asimismo, realizar las visitas de seguimiento a los emprendedores y guiar el fortalecimiento de la unidad productiva” (Prosperidad Social, 2015)

Durante la primera fase de implementación, el programa contó con 116 profesionales en campo (102 gestores empresariales, 7 coordinadores zonales y con 8 asistentes zonales).

El cuadro 25 resume las características socio demográficas de los 80 gestores encuestados (que equivale al 78% de los profesionales que laboraron en este cargo durante esta fase)⁴⁷.

Cuadro 25 Características socio demográficas de los gestores empresariales encuestados- Fase 1.

Característica		Unidad de medida	Fase 1			
			Atlántico	Nariño	Sucre	Total
Sexo	Femenino	Porcentaje	59	54	31	48
	Masculino		41	46	69	52
Edad		Años promedio	35	35	37	36
Estado civil	Casado o en Unión libre	Porcentaje	56	42	62	54
	Separado o divorciado		9	8	0	6
	Soltero		35	50	38	40
Lugar de nacimiento	Mismo departamento en donde laboraron para PxMF	Porcentaje	76	88	73	79
	Mismo municipio en donde laboraron para PxMF		31	22	4	20
Lugar de residencia	Mismo departamento en donde laboraron para PxMF	Porcentaje	100	92	96	96
	Mismo municipio en donde laboraron para PxMF		34	44	15	31
Nivel educativo	Técnico sin título	Porcentaje	0	0	4	1
	Técnico con título		3	16	4	8
	Tecnológico sin título		0	0	0	0
	Tecnológico con título		3	8	3	5
	Universitario sin título		4	12	4	7
	Universitario con título		62	52	77	64
	Posgrado sin título		7	0	8	5
	Posgrado con título		21	12	0	11
Experiencia laboral	Agropecuarias	Porcentaje	12	58	72	45
	Económicas/administrativas		82	69	41	65
	Humanas o sociales		59	73	41	57
	Ciencias básicas		3	0	24	9
	Salud		9	8	7	8
	Ingenierías		18	19	28	21
	Ambientales		12	27	38	25
	Ninguna		0	0	0	0
	Otra		12	19	34	21
Tiempo de experiencia laboral	En general	Años promedio	9	9	10	10
	Con título		9	8	9	9
	Antes de PxMF con comunidades rurales		5	6	6	6
	En la zona de intervención de PxMF		5	6	5	5
	Antes con comunidades vulnerables		5	5	6	5

Fuente: resultados primera encuesta dirigida a gestores empresariales y coordinadores zonales

De los 80 gestores que respondieron la encuesta, el 48% son mujeres; el departamento que contó con mayor participación de mujeres gestoras fue Atlántico (59%), seguido por Nariño (54%) y

⁴⁷ La descripción detallada de las características de los equipos en terreno para la primera fase de implementación se encuentra en el informe de la primera encuesta que fue dirigida a estos equipos.

Sucre (31%). El promedio de edad de los gestores fue de 36 años y el 54% se encontraban casados o vivían en unión libre.

La guía operativa del programa (Prosperidad Social, 2015), indicaba que el interés inicial era contratar personas que fueran de los municipios de intervención, con el fin de fortalecer las capacidades locales, y generar un sentimiento de responsabilidad y pertenencia con el proyecto. Al parecer fue difícil lograr que todas las personas cumplieran con el perfil requerido por Prosperidad Social, sin embargo, si se logró que la mayoría (79%) fueran personas oriundas del mismo departamento en el que desarrollaron sus labores (76% de Atlántico, 88% de Nariño y 73% de Sucre). Analizando la escala municipal, solo el 20% nació en algún municipio de los incluidos en el programa: el 31% de los gestores encuestados de Atlántico nacieron en Campo de la Cruz, Luruaco, Polonuevo, Repelón, Santa Lucía o Suan; el 22% de los gestores de Nariño nació en Los Andes y Providencia; y el 4% de los gestores de Sucre nació en el municipio de Ovejas. No obstante, las entidades implementadoras contrataron personas nacidas en zonas cercanas a los municipios de intervención: por ejemplo, en Atlántico se contó con profesionales de Barranquilla y Soledad (que representaron el 45% del total de gestores del departamento), en Nariño con profesionales de Pasto, Albán, Ipiales, La Unión, Samaniego y Taminango (representando el 64% del total de gestores del departamento), y en Sucre con profesionales de Sincelejo, Los Palmitos, Palmito, San Juan de Betulia, San Luis de Sincé y Sucre (representando el 69% del total de gestores del departamento).

De igual manera, Prosperidad Social consideraba conveniente para el buen funcionamiento del proyecto, que los miembros de los equipos residieran en los territorios de intervención. Para la primera fase, el 96% de los gestores residían en el mismo departamento en el que laboraron (100% en Atlántico, 92% en Nariño, y 96% en Sucre), en tanto que el 31% residían en el mismo municipio (34% en el departamento del Atlántico, 44% en Nariño, y 15% en Sucre). En los tres departamentos la mayoría de los gestores contratados residían en las ciudades capitales: 15 en Barranquilla (51.7%), 8 en Pasto (32%), y 15 en Sincelejo (57.7%).

En cuanto al nivel educativo, Prosperidad Social solicitó a las entidades implementadoras considerar técnicos, tecnólogos o profesionales de las ciencias empresariales, agropecuarias o económicas, administrativas, humanas o sociales. En caso de no contar con un título de técnico, tecnólogo o profesional en las áreas del conocimiento señaladas, la guía operativa del programa mencionaba que se podía realizar equivalencia del título por experiencia laboral específica, siendo necesario que las personas demostraran experiencia trabajando con comunidades de al menos dos años, en temas productivos o proyectos sociales, y/o en ámbitos relacionados con el proyecto y que fueran valorados como pertinentes.

Como lo muestra el cuadro 25, el 64% de los gestores encuestados eran profesionales universitarios con título (en Atlántico el 62%, en Nariño el 52% y en Sucre el 77% contaron con este nivel de formación) y el 11% contaban con nivel de posgrado con título (21% en Atlántico y 12% en Nariño); es decir, que el programa contó con un equipo de trabajo en terreno con un nivel general de educación más alto del que se esperaba en el diseño operativo.

En cuanto a los programas educativos solicitados por Prosperidad Social, el equipo evaluador de la Universidad de los Andes tuvo en cuenta las áreas de conocimiento reconocidas por el Ministerio de Educación Nacional⁴⁸; de esta forma, se consideraron las siguientes cuatro áreas para este cargo: i) el área de economía, administración, contaduría y afines, en las que se incluyen las “ciencias empresariales, económicas y administrativas”, ii) el área de agronomía, veterinaria y afines, que considera las “ciencias agronómicas”, iii) el área de Ingenierías, arquitectura, urbanismo y afines, y por último iv) el área de ciencias sociales y humanas. De acuerdo a esta agrupación, las carreras profesionales del área de economía, administración, contaduría y afines son las más frecuentes (44%), seguidas por las carreras del área de agronomía y afines (26%), en tanto que las carreras del área de las ciencias humanas o sociales reportan uno de los valores más bajos (9%).

Al analizar la experiencia laboral de los gestores encuestados, se encontró que las áreas más representativas para el total de los tres departamentos fueron las económicas/administrativas (65%), seguidas de las humanas o sociales (57%) y de las agropecuarias (45%). Por departamentos se encontró que en Atlántico el área económica/ administrativa primó (82%) seguida por el área de ciencias humanas o sociales (59%); en Nariño el área de ciencias humanas o sociales fue la más representativa (73%), seguida del área económica (69%), y en Sucre las ciencias agropecuarias fueron las preponderantes (72%), seguidas por las económicas/administrativas y las humanas/sociales (41% cada una). En este último departamento, la mayor presencia de funcionarios dedicados al área agropecuaria puede ser explicada por el enfoque de la entidad implementadora (Corporación PBA) en temas de entrenamiento a campesinos en metodologías propias, quienes reciben el nombre de “multiplicadores”, y son agricultores de pequeña escala capacitados por la Corporación, algunos de los cuales trabajan como gestores en PxMF. Es importante resaltar que de estos multiplicadores hay algunos que han alcanzado algún tipo de formación profesional y técnica (C. Pinzón, comunicación personal, diciembre 16 de 2015).

Finalmente, en cuando a la experiencia laboral la guía operativa indicaba que las personas que se postulaban al cargo de gestor, debían tener al menos un año de experiencia en la zona, bien fuera en los municipios o en el departamento en general, y contar con experiencia específica en proyectos de carácter social, económico o comunitario (Prosperidad Social, 2015). El equipo en campo contratado durante la primera fase, contó con un alto grado de experiencia general (10 años en promedio) y de experiencia después de recibir el título (9 años en promedio). De igual manera, la experiencia en trabajo con comunidades rurales antes de su participación en PxMF es considerable (6 años), así como la experiencia de trabajo en la zona de intervención y con comunidades en situación de vulnerabilidad o pobreza extrema (5 años cada una) (cuadro 25).

⁴⁸ Las áreas de conocimientos definidas por el Observatorio Laboral para la Educación del Ministerio de Educación Nacional son ocho: Agronomía, Veterinaria y afines; Ciencias Sociales y Humanas; Bellas Artes; Economía, Administración, Contaduría y afines; Ciencias de la Educación; Ingeniería, Arquitectura, Urbanismo y afines; Ciencias de la Salud; Matemáticas y Ciencias Naturales. Ver: <http://www.graduadoscolombia.edu.co/html/1732/propertyvalue-37268.html>

6.2. PARTICIPANTES

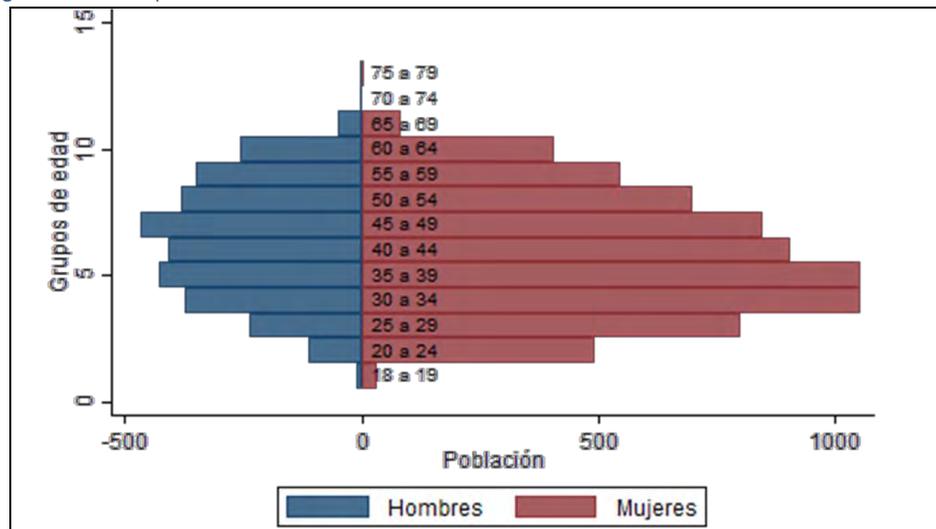
6.2.1. DESCRIPCIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS POR CRITERIOS DE ENTRADA AL PROGRAMA DE LOS PARTICIPANTES VINCULADOS AL FINALIZAR LA PRIMERA FASE

A continuación, se describen detalladamente las características relacionadas con los criterios de entrada al programa de graduación de los participantes que se encontraban vinculados al finalizar la primera fase de implementación del programa. Es importante tener en cuenta que, en el caso del departamento de Nariño, se vincularon 3,448 personas durante la primera fase, de las cuales 62 se reportan como “Vinculado-Retirado” y 10 como “Atendido-Retirado”; entre los motivos de retiro se encuentran fallecimiento y cambio de domicilio, entre otros; es decir, que al finalizar la primera fase se encontraban vinculadas al proyecto 3,376 personas en este departamento. En el caso del departamento de Sucre, se vincularon 2,900 personas, de las cuales, al finalizar la primera fase de implementación, ocho se reportaron como “Atendido-Retirado” por situaciones familiares.

A. Ser mayor de edad (tener entre 18 y 65 años).

La pirámide poblacional de los participantes atendidos durante la primera fase, muestra que los grupos etarios con mayor número de participantes fueron los de mujeres entre 30 y 39 años de edad (con 2,110 mujeres participantes), y el de hombres entre 45 y 49 años de edad (con 467 hombres participantes) (figura 39). El programa atendió 25 personas entre 66 y 79 años.

Figura 39 Pirámide poblacional PxMF – Primera fase



Fuente: elaborada a partir de la información matrices uno a uno

B. Población en condición de vulnerabilidad por pobreza extrema y por desplazamiento forzado por la violencia:

5,818 (58.4%) participantes cumplieron con el criterio de entrada por pobreza extrema, en tanto que 4,012 (40.3%) ingresaron al programa por su condición de víctimas por desplazamiento

forzado. En el departamento de Sucre, la entidad implementadora consideró la doble condición para 158 personas, quienes ingresaron bajo este criterio. Como se puede observar en el cuadro 26, el departamento con mayor porcentaje de participantes en condición de pobreza extrema fue Atlántico (62.7%), seguido de Sucre (61.9%).

Cuadro 26 Número de participantes en condición de pobreza extrema, desplazamiento forzado o doble condición, que son reportados como vinculados activos al final de la primera fase de implementación.

Departamento	Municipio	Vinculados activos al final de Fase I	Requisito de entrada		
			Pobreza extrema	Desplazamiento	Doble condición
Atlántico	Campo de la Cruz	704	565	139	-
	Candelaria	100	1	99	-
	Galapa	566	0	566	-
	Luruaco	176	1	175	-
	Polonuevo	425	374	51	-
	Ponedera	609	477	132	-
	Repelón	30	0	30	-
	Santa Lucía	507	445	62	-
Suan	603	472	131	-	
Subtotal		3,720	2,335 (62.7%)	1,385 (37.2%)	-
Nariño	Colón	543	356	187	-
	El Tablón de Gómez	538	120	418	-
	Los Andes	500	4	496	-
	Providencia	540	298	242	-
	San Bernardo	540	484	56	-
	San Lorenzo	715	430	285	-
Subtotal		3,376*	1,692 (50.1%)	1,684 (49.9%)	-
Sucre	La Unión	540	507	33	0
	Ovejas	760	163	466	131
	Sampués	875	573	296	6
	San Pedro	717	548	148	21
Subtotal		2,892**	1,791 (61.9%)	943 (32.6%)	158 (5.5%)
Total		9,988	5,818 (58.2%)	4,012 (40.2%)	158 (1.6%)

Fuente: Matriz uno a uno de los departamentos de Atlántico, Nariño y Sucre.

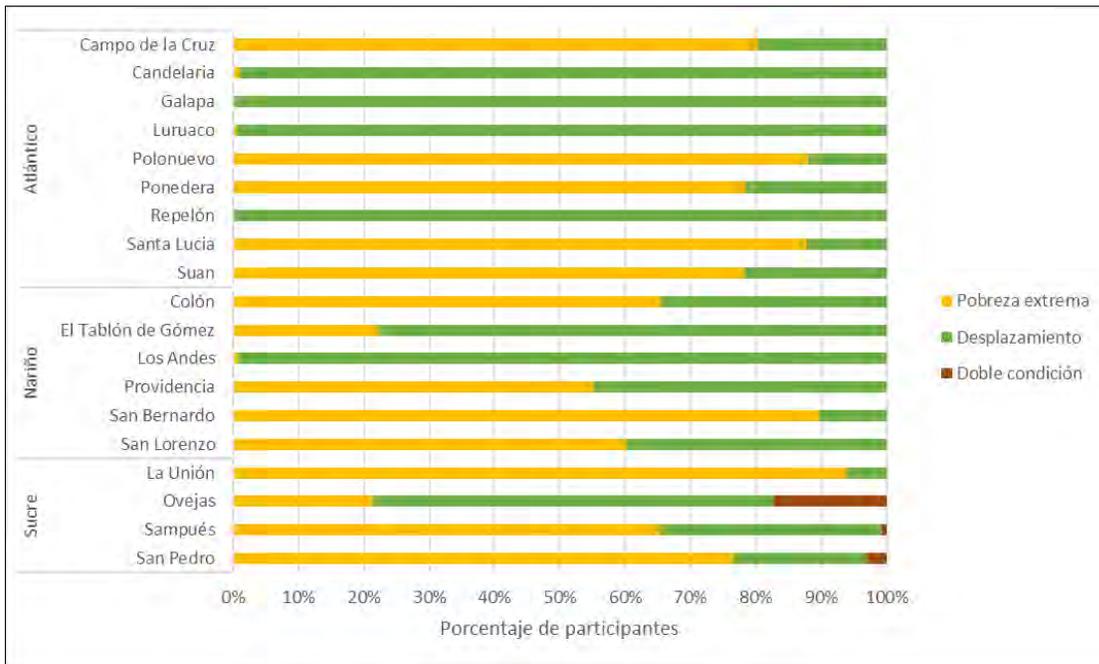
*En gris se resaltan los mayores valores por categoría para cada departamento.

Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes.

Por otra parte, el porcentaje de participantes desplazados por la violencia para todo el programa es de 40.3% y por departamento es de 37.2% en Atlántico, 49.9% en Nariño y 32.6% en Sucre; para este último departamento, si se consideran los participantes con criterio de entrada de desplazados y con criterio de doble condición, este porcentaje asciende a 38.1%.

Es interesante resaltar que ninguno de los municipios en los cuales se implementa el programa de graduación atiende en su totalidad personas en condición de pobreza extrema; los que tienen mayor porcentaje de atención de este segmento de la población son Santa Lucía y Polonuevo (Atlántico) con 88%, San Bernardo (Nariño) con 89.6% y La Unión (Sucre) con 93.9%. En contraste, en algunos municipios de Atlántico el programa atiende exclusivamente -o casi exclusivamente- personas en condición de desplazamiento, como son los casos de Galapa y Repelón (100%), de Candelaria y Luruaco (99%), y del municipio de Los Andes en Nariño (99.2%) (figura 40).

Figura 40 Porcentaje de participantes en condición de vulnerabilidad por pobreza extrema y por desplazamiento forzado por la violencia



Fuente: Matrices uno a uno de los departamentos de Atlántico, Nariño y Sucre
Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes.

C. Participantes registrados y reportados como inscritos en la Red Unidos de la ANSPE.

Debe recordarse que uno de los requisitos de entrada de los participantes al programa era que estuvieran registrados en la Red Unidos; por esta razón, durante la focalización poblacional, la ANSPE brindó los listados de las personas inscritas en la Red. De igual manera, es importante tener presente que los beneficiarios de la Red Unidos, son las familias que se encuentran en el nivel 1 del SISBEN y familias en condición de desplazamiento. En el cuadro 27 se puede observar que 3976 participantes (39.8%) se encuentran inscritos en la Red, de los cuales 22.5% se encuentran en condición de pobreza extrema y 17.2% en condición de desplazamiento forzado por la violencia (valor obtenido al considerar los participantes en condición de desplazamiento y con doble condición). Teniendo en cuenta esta baja proporción de participantes inscritos en la Red, se puede pensar que este criterio no fue empleado cabalmente por la entidad responsable del programa, para la focalización, selección y vinculación de los participantes de PxMF.

El departamento que cuenta con mayor proporción de participantes inscritos en Red Unidos es Sucre (44.9%), seguido por Nariño (42.2%); en tanto que los municipios con mayor porcentaje de inscritos en la Red en condición de pobreza extrema son: Santa Lucía (Atlántico) con 92.7%, San Bernardo (Nariño) con 89.8%, y La Unión (Sucre) con 95.0% (figura 41).

Cuadro 27 Número de participantes registrados y reportados como inscritos en la Red Unidos

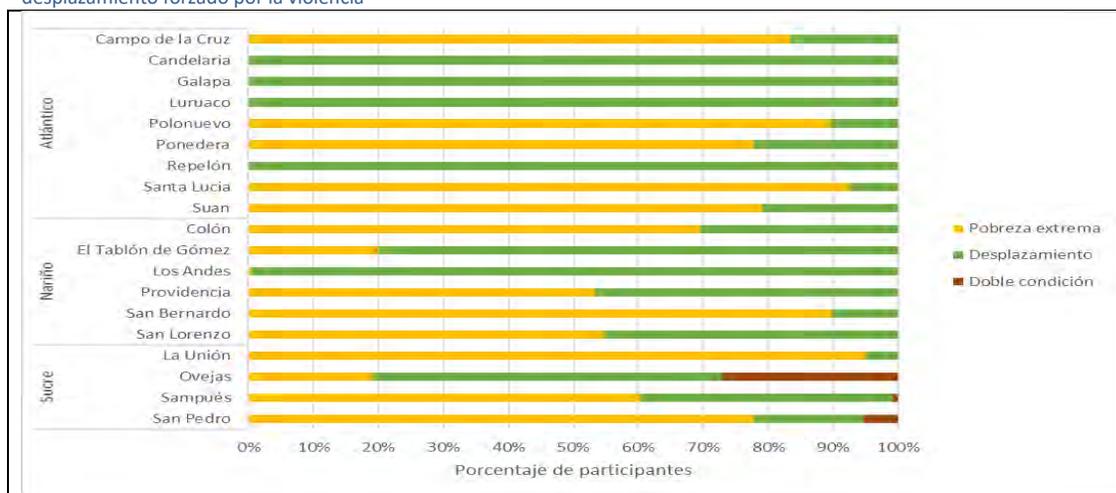
Departamento	Municipio	Vinculados activos al final de Fase I		Requisito de entrada					
		Total	Red Unidos	Pobreza extrema		Desplazamiento		Doble condición	
				Total	Red Unidos	Total	Red Unidos	Total	Red Unidos
Atlántico	Campo de la Cruz	704	269	565	224	139	45	-	-
	Candelaria	100	34	1	0	99	34	-	-
	Galapa	566	198	0	0	566	198	-	-
	Luruaco	176	51	1	0	175	51	-	-
	Polonuevo	425	96	374	86	51	10	-	-
	Ponedera	609	184	477	143	132	41	-	-
	Repelón	30	13	0	0	30	13	-	-
	Santa Lucía	507	217	445	201	62	16	-	-
Suan	603	187	472	148	131	39	-	-	
Subtotal		3,720	1,249 (33.6%)	2,335	802 (21.5%)	1,385	447 (12.0%)	-	-
Nariño	Colón	543	230	356	160	187	70	-	-
	El Tablón de Gómez	538	209	120	42	418	167	-	-
	Los Andes	500	252	4	1	496	251	-	-
	Providencia	540	238	298	127	242	111	-	-
	San Bernardo	540	197	484	177	56	20	-	-
	San Lorenzo	715	301	430	165	285	136	-	-
Subtotal		3,376	1,427 (42.2%)	1,692	672 (19.9%)	1,684	755 (22.3%)	-	-
Sucre	La Unión	540	281	507	267	33	14	0	0
	Ovejas	760	419	163	80	466	226	131	113
	Sampué	875	230	573	139	296	89	6	2
	San Pedro	717	370	548	288	148	62	21	20
Subtotal		2,892	1,300 (44.9%)	1,791	774 (26.8%)	943	391 (13.5%)	158	135 (4.6%)
Total		9,988	3,976 (39.8%)	5,818	2,248 (22.5%)	4,105	1,593 (15.9%)	158	135 (1.3%)

Fuente: Matrices uno a uno de los departamentos de Atlántico, Nariño y Sucre.

*En gris se resaltan los mayores valores por categoría para cada departamento

Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

figura 41 Porcentaje de participantes inscritos en la Red Unidos en condición de vulnerabilidad por pobreza extrema y por desplazamiento forzado por la violencia



*Esta figura corresponde a los 3976 participantes inscritos en la Red Unidos

Fuente: Matrices uno a uno de los departamentos de Atlántico, Nariño y Sucre

Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

- D. Encontrarse en situación de pobreza extrema en zonas rurales dispersas, cumpliendo con los rangos establecidos del SISBEN III para el programa de graduación.

Se debe tener presente que en la primera guía operativa se establecía como puntaje máximo del SISBEN el valor de 26.12⁴⁹ que corresponde al puntaje usado por la Red UNIDOS como su criterio de identificación, selección y vinculación de hogares, y que se puede asumir como el límite considerado para población en situación de pobreza extrema. Las posteriores versiones de la guía establecieron un mayor puntaje, con un valor de 36.83, que corresponde a los criterios de inclusión y no inclusión de la DIPS⁵⁰. No obstante, *“con el fin de garantizar la integridad de la intervención a los hogares priorizados por la estrategia”*, las versiones 2 y 3 de la guía operativa establecieron que ese puntaje podía subir hasta 45.15 (Prosperidad Social, 2015). Por esta razón, se identificó el número de participantes que se encuentran en los rangos considerados, a partir de la información proporcionada en las matrices uno a uno de cada departamento.

El cuadro 28 muestra que el 88.3% de los participantes que ingresaron bajo la condición de vulnerabilidad por pobreza extrema, cuentan con registro en este sistema de identificación, presentando mayor proporción los departamentos de Sucre (99.9%) y Atlántico (97.9%). De igual manera, se puede observar que en los tres departamentos el 77.3% de los participantes con registro de SISBEN tienen puntaje menor de 26.12, que corresponde al establecido para el nivel 1 de la Red Unidos, y que el 99.8% de los participantes tienen puntaje menor a 36.83 que corresponde a los criterios de inclusión de la DIPS. Como se observa en el mismo cuadro, el promedio del puntaje para este segmento de la población es de 19.4 puntos, siendo menor en el departamento de Nariño (17.4 puntos).

⁴⁹ “En la Resolución No. 4581 del 6 de octubre de 2014 (de la ANSPE), por medio de la cual se fijan los criterios de identificación, selección, vinculación, permanencia y egreso de hogares de la Estrategia para la Superación de la Pobreza Extrema- Red UNIDOS, se establece el punto de corte máximo según el SISBEN III, para el Área Rural (conformada por la zona rural dispersa diferente a la zona rural dispersa de las catorce principales ciudades)” (DPS, 2015a).

⁵⁰ Resolución 02779 de 2015

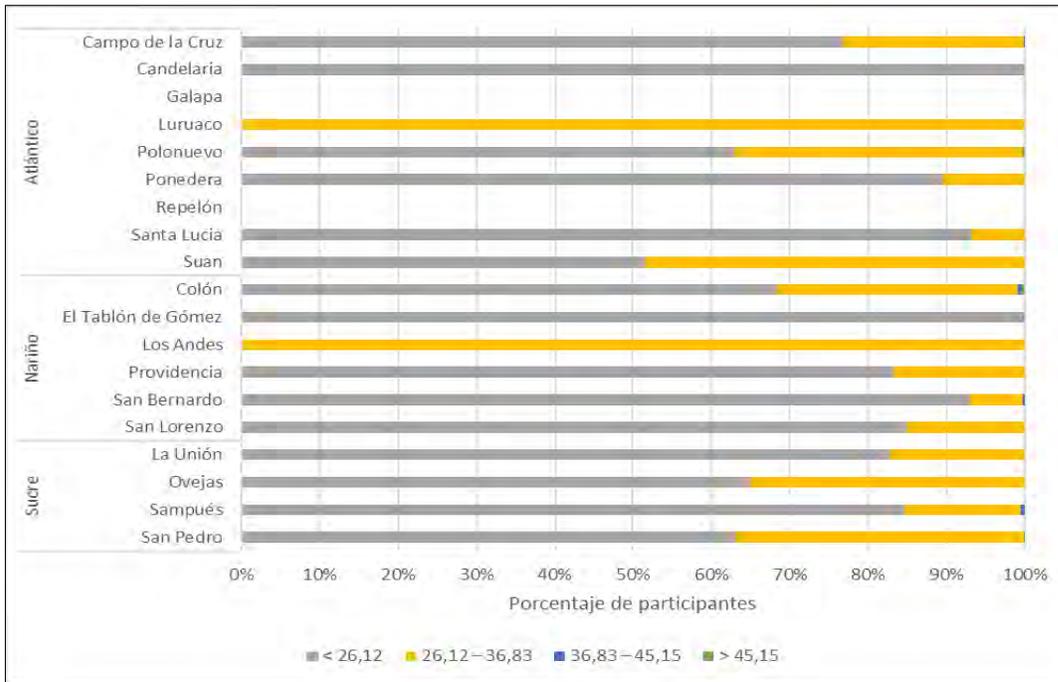
Cuadro 28 Número de participantes en condición de vulnerabilidad por pobreza extrema por puntaje de SISBEN III y puntaje promedio

Departamento	Municipio	Número de participantes vinculados en condición de pobreza extrema		Número de participantes por rangos del SISBEN III				Puntaje promedio SISBEN III
		Total	Con SISBEN	< 26,12	26,12 – 36,83	36,83 – 45,15	> 45,15	
Atlántico	Campo de la Cruz	565	551	423	127	1	0	19.00
	Candelaria	1	1	1		0	0	18.32
	Galapa	0	0	0		0	0	-
	Luruaco	1	1	0	1	0	0	29.34
	Polonuevo	374	367	231	135	0	1	23.77
	Ponedera	477	466	417	49	0	0	16.29
	Repelón	0	0	0	0	0	0	-
	Santa Lucía	445	439	409	30	0	0	16.15
Suan	472	462	238	224	0	0	24.84	
Subtotal		2,335	2,287 (97.9%)	1,719 (75.2%)	566 (24.7%)	1 (0.04%)	1 (0.04%)	21.0
Nariño	Colón	356	212	145	65	1	1	21.3
	El Tablón de Gómez	120	78	78	0	0	0	13.8
	Los Andes	4	1	0	1	0	0	34.0
	Providencia	298	197	164	33	0	0	17.8
	San Bernardo	484	299	278	20	1	0	14.8
	San Lorenzo	430	272	231	41	0	0	17.6
Subtotal		1,692	1,059 (62.6%)	896 (84.6%)	160 (15.1%)	2 (0.2%)	1 (0.1%)	17.4
Sucre	La Unión	507	507	419	87	0	0	18.1
	Ovejas	163	163	106	57	0	0	20.7
	Sampués	573	573	485	85	3	0	17.9
	San Pedro	548	547	345	201	0	1	22.7
Subtotal		1,791	1,790 (99.9%)	1,355 (75.7%)	430 (24.0%)	3 (0.18%)	1 (0.05%)	19.7
Total		5,818	5,137 (88.3%)	3,970 (77.3%)	1,156 (22.5%)	6 (0.1%)	3 (0.06%)	19.4

Fuente: Matrices uno a uno de los departamentos de Atlántico, Nariño y Sucre
Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

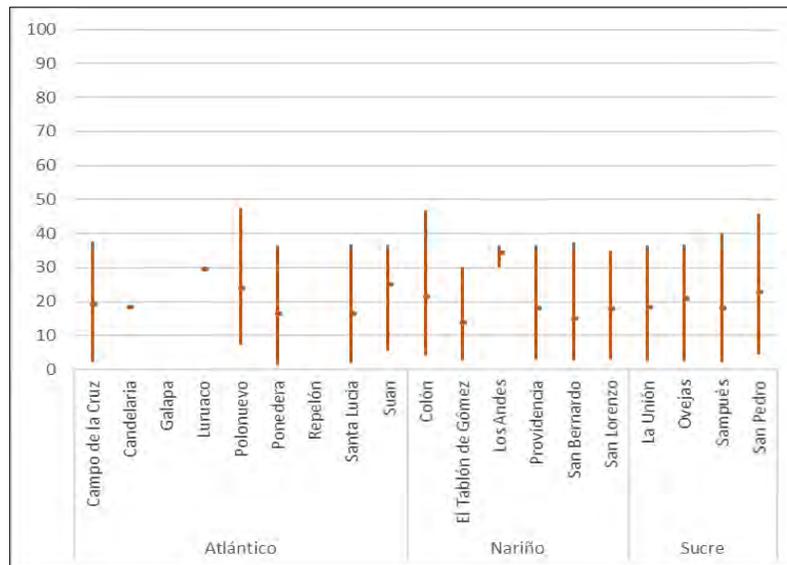
En figura 42 se observa que en algunos municipios la mayoría o la totalidad de los participantes en condición de pobreza extrema registrados en el SISBEN III tienen puntaje inferior a 26.12: en Atlántico los municipios que registran mayores valores son Ponedera (89.5%), Santa Lucía (93.2%) y Candelaria (100%); en Nariño, San Bernardo (93%) y Tablón de Gómez (100%); y en Sucre los municipios de Sampués (84.6%) y La Unión (82.6%). La figura 43 presenta los valores máximos, mínimos y el promedio de estos puntajes para cada municipio.

Figura 42 Rangos de puntaje del SISBEN III de los participantes en condición de vulnerabilidad por pobreza extrema



Fuente: Matrices uno a uno de los departamentos de Atlántico, Nariño y Sucre
Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-.

Figura 43 Valores máximos, mínimos y promedio del puntaje SISBEN III para cada municipio para los participantes en condición de pobreza extrema



Fuente: Matrices uno a uno de los departamentos de Atlántico, Nariño y Sucre
Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-.

Por otra parte, el 82.8% de los participantes que ingresaron al programa bajo la condición de vulnerabilidad por desplazamiento forzado cuentan con SISBEN III, presentando la mayor proporción el departamento de Sucre (100%) y Atlántico (93.3%). Es importante resaltar que, entre este grupo de participantes, el 62.4% cuenta puntaje inferior a 26.12 y el 86.5% con puntaje inferior a 36.83 del SISBEN (cuadro 29).

Cuadro 29 Número de participantes en condición de vulnerabilidad por desplazamiento forzado por puntaje de SISBEN III y puntaje promedio

Departamento	Municipio	Número de participantes vinculados en condición de desplazamiento		Número de participantes por rangos del SISBEN III				Puntaje promedio
		Total	Con SISBEN	< 26.12	26.12 – 36.83	36.83 – 45.15	> 45.15	
Atlántico*	Campo de la Cruz	139	129	97	14	12	6	20.55
	Candelaria	99	97	81	10	5	1	18.81
	Galapa	566	514	176	137	89	112	32.85
	Luruaco	175	163	95	57	6	5	24.09
	Polonuevo	51	49	38	6	1	4	21.21
	Ponedera	132	125	93	22	6	4	21.08
	Repelón	30	30	17	5	6	2	25.07
	Santa Lucía	62	60	47	8	2	3	18.87
Suan	131	125	43	42	19	21	31.23	
Subtotal		1,385	1,297 (93.3%)	687 (52.9%)	301 (23.2%)	146 (11.3%)	158 (12.2%)	23.7
Nariño	Colón	187	105	53	41	10	1	24.5
	El Tablón de Gómez	418	223	187	32	3	1	18.2
	Los Andes	496	340	214	101	19	6	22.6
	Providencia	242	173	148	23	1	1	18.2
	San Bernardo	56	35	31	3	0	1	17.2
	San Lorenzo	285	52	42	6	2	2	21.7
Subtotal		1,684	928 (55.1%)	675 (72.7%)	206 (22.2%)	35 (3.8%)	12 (1.3%)	20.6
Sucre**	La Unión	33	33	28	4	1		17.6
	Ovejas ***	597	597	407	156	30	2	21.5
	Sampués***	302	302	186	67	25	18	23.8
	San Pedro	169	169	94	67	7	1	25.7
Subtotal		1,101	1,101 (100%)	715 (64.9%)	294 (26.7%)	63 (5.7%)	21 (1.9%)	21.9
Total		4,012	3,326 (82.8%)	2,077 (62.4%)	801 (24.1%)	244 (7.3%)	191 (5.7%)	22.1

Fuente: Matrices uno a uno de los departamentos de Atlántico, Nariño y Sucre

* En la matriz uno a uno se reportan cinco personas para los cuales no se registra puntaje de SISBEN (cuatro de Galapa y uno de Ponedera)

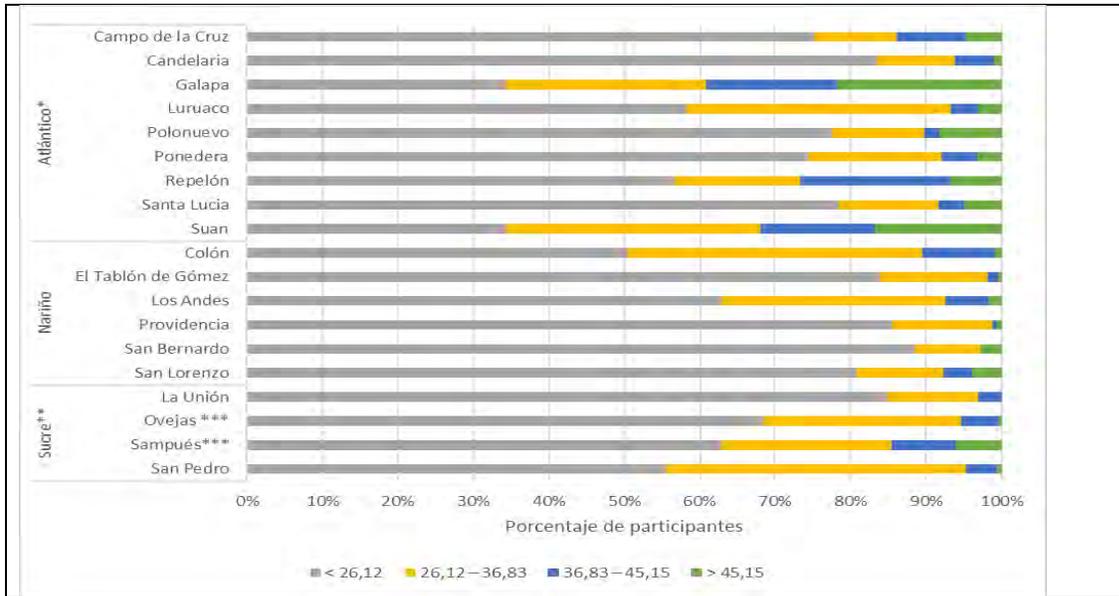
** Para los participantes de Sucre, se tienen en cuenta los reportados en la matriz uno a uno bajo la condición de “Desplazado” y “Doble condición”

*** En la matriz uno a uno se reportan cuatro personas de Sampués con SISBEN, pero se reporta N/A en el puntaje; y para dos no se reporta el puntaje. Para dos personas de Ovejas no se reporta el puntaje de SISBEN

Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

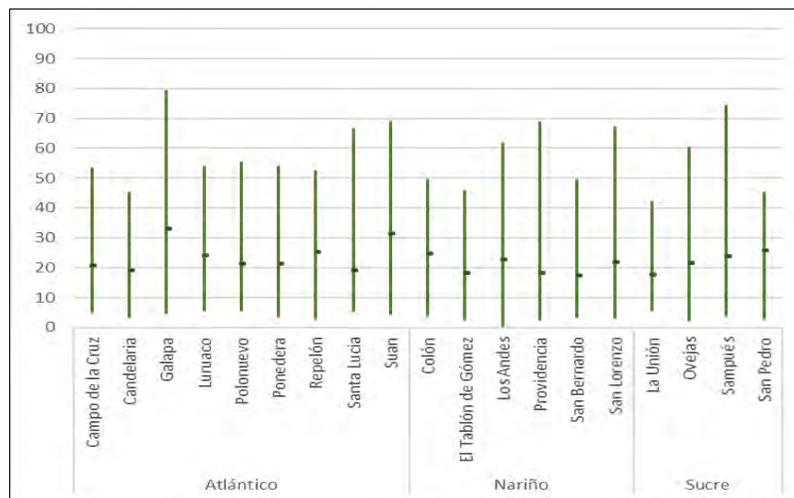
Al analizar el porcentaje de participantes que cuentan con SISBEN y que ingresaron al programa en condición de desplazamiento (o con doble condición en el departamento de Sucre), se encuentra que en la mayoría de ellos (86.5%) cuentan con puntaje de 22.1, valor mayor al presentado por los participantes en condición de pobreza extrema, pero menor al establecido para el nivel uno de la Red Unidos (26.12). Si bien es cierto que para las personas en condición de desplazamiento forzado no aplicaba el criterio de entrada del puntaje del SISBEN, si se encuentra que 2,077 personas adicionales podrían considerarse en condición de pobreza extrema (siguiendo los criterios de la ANSPE), es decir que cumplen con esta doble condición (figuras 44 y 45).

Figura 44 Rangos de puntaje del SISBEN III de los participantes en condición de vulnerabilidad por desplazamiento



Fuente: Matrices uno a uno de los departamentos de Atlántico, Nariño y Sucre
Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

Figura 45 Valores máximos, mínimos y promedio del puntaje SISBEN III para cada municipio para los participantes en condición de desplazamiento forzado



Fuente: Matrices uno a uno de los departamentos de Atlántico, Nariño y Sucre
Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

6.2.1.1. COMBINACIÓN DE CRITERIOS PARA LA VINCULACIÓN DE LOS PARTICIPANTES

A. Para la población en condición de pobreza extrema

Los criterios de entrada para este grupo de participantes fueron: i. Ser mayor de edad (18 a 65 años); ii. Encontrarse en situación de pobreza extrema en zonas rurales dispersas, cumpliendo con los rangos establecidos del SISBEN III para el programa de graduación (puntaje hasta 45.15); iii. Estar registrado y reportado como inscrito en la Red Unidos de la Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema (ANSPE).

Realizando el traslape de la información, se encuentra que solo el 38.5% de la población que ingresó al programa por pobreza extrema cumple simultáneamente con los tres requisitos establecidos. Analizando las matrices uno a uno de los tres departamentos, se encuentra que este bajo valor se debe a que el 61.3% de los participantes que ingresaron con el criterio de pobreza extrema no se encuentran inscritos en la Red Unidos (en Atlántico *no* hacen parte de la Red 1,532 participantes; en Nariño, 1,021 participantes; y en Sucre, 1,015 participantes) (cuadro 30).

Cuadro 30 Puntajes de SISBEN III de los participantes en condición de vulnerabilidad por desplazamiento forzado

Departamento	Municipio	Total de vinculados activos al finalizar fase I	Participantes que cumplen con los tres requisitos	
			Número	Porcentaje de participantes sobre el total de participantes del municipio
Atlántico*	Campo de la Cruz	565	224	39.65
	Candelaria	1	0	0
	Galapa	0	0	-
	Luruaco	1	0	0
	Polonuevo	374	85	22.73
	Ponedera	477	141	29.56
	Repelón	0	0	-
	Santa Lucía	445	200	44.94
Suan	472	147	31.14	
Subtotal		2,335	797	34.13
Nariño	Colón	356	157	44.10
	El Tablón de Gómez	120	42	35.00
	Los Andes	4	1	25.00
	Providencia	298	127	42.62
	San Bernardo	484	177	36.57
	San Lorenzo	430	165	38.37
Subtotal		1,692	669	39.54
Sucre*	La Unión	507	267	52.66
	Ovejas	163	80	49.08
	Sampués	573	139	24.26
	San Pedro	548	288	52.55
Subtotal		1,791	774	43.22
Total		5,818	2,240	38.50

Fuente: Matrices uno a uno de los departamentos de Atlántico, Nariño y Sucre

* Según la información de la matriz uno a uno en el departamento de Sucre 986 personas no cuentan con RUV.

Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-.

B. Para la población víctima por desplazamiento

Los criterios de entrada para este grupo de participantes fueron: ser mayor de edad (18 a 65 años) y estar inscrito en el Registro Único de Víctimas (RUV) como población en situación de desplazamiento forzado por la violencia. Debido a problemas de registro de los datos en las matrices uno a uno de los departamentos de Atlántico y Sucre el traslape de esta información no se puede realizar⁵¹. Como se observa en el cuadro 31, en Nariño el 99.8% (1,682) de los participantes bajo esta condición cumplió con los dos criterios de entrada que fueron establecidos.

⁵¹ a. La matriz uno a uno del departamento de Atlántico no cuenta con la columna "N° Registro RUV" que si se encuentra en las matrices de los otros dos departamentos. Por esta razón no se puede verificar si la población víctima cuenta con el registro RUV.

b. La matriz uno a uno del departamento de Sucre reporta 755 personas sin información del RUV (celdas vacías) y 231 que no cuentan con el RUV.

Cuadro 31 Número de participantes que cumplen los dos criterios de entrada bajo la condición de víctimas pro desplazamiento forzado en el departamento de Nariño

Departamento	Municipio	Número de participantes activos al finalizar la fase 1	Número de participantes que cumplen con los dos criterios (número)
Nariño	Colón	187	186
	El Tablón de Gómez	418	418
	Los Andes	496	496
	Providencia	242	242
	San Bernardo	56	56
	San Lorenzo	285	284
Total		1,684	1,682

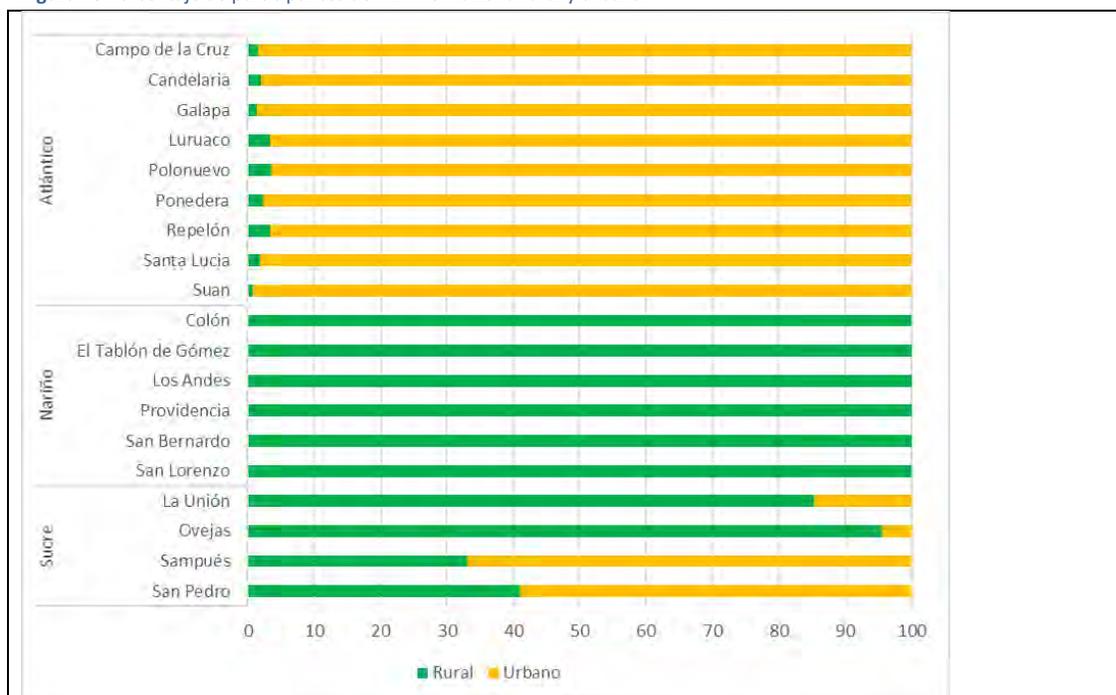
Fuente: Matriz uno a uno departamento de Nariño
 Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-.

6.2.1.2. OTRAS CARACTERÍSTICAS DE LOS PARTICIPANTES VINCULADOS DURANTE LA PRIMERA FASE

A. Lugar de residencia: zona urbana/ rural

Debido a las dificultades enfrentadas por las entidades implementadoras durante el proceso de vinculación de los participantes, la zona de vivienda (rural – urbano) difiere entre los tres departamentos. Como se observa en la figura 46 y en el cuadro 32, en Atlántico la mayoría de los participantes (98.15%) residen en la zona urbana; en Nariño la mayoría de los participantes se encuentran en la zona rural (98.96%); y en Sucre esta proporción se encuentra distribuida así: 61.24% en lo rural y 38.76% en lo urbano.

Figura 46 Porcentaje de participantes de PxMF en la zona rural y urbana



Fuente: Matrices uno a uno de los departamentos de Atlántico, Nariño y Sucre
 Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-.

Cuadro 32 Zona de residencia de los participantes vinculados al finalizar la primera fase del programa

Departamento	Municipio	Total de vinculados activos al finalizar fase I	Zona rural			Zona urbana		
			Pobreza extrema	Víctimas por desplazamiento forzado	Total	Pobreza extrema	Víctimas por desplazamiento forzado	Total
Atlántico*	Campo de la Cruz	704	8	2	10	557	137	694
	Candelaria	100	0	2	2	1	97	98
	Galapa	566	0	8	8	0	558	558
	Luruaco	176	0	6	6	1	169	170
	Polonuevo	425	6	9	15	368	42	410
	Ponedera	609	0	14	14	477	118	595
	Repelón	30	0	1	1	0	29	29
	Santa Lucía	507	1	8	9	444	54	498
Suan	603	0	4	4	472	127	599	
Subtotal		3,720	15	54	69 (1.9%)	2,320	1331	3,651 (98.1%)
Nariño**	Colón	543	356	187	543	0	0	0
	El Tablón de Gómez	538	120	418	538	0	0	0
	Los Andes	500	4	496	500	0	0	0
	Providencia	540	298	242	540	0	0	0
	San Bernardo	540	484	56	540	0	0	0
	San Lorenzo	715	430	250	680	0	35	0
Subtotal		3,376	1,692	1,649	3,341 (99.0%)	0	35	35 (1.0%)
Sucre***	La Unión	540	444	17	461	63	16	79
	Ovejas	760	156	570	726	7	27	34
	Sampuéz	875	235	55	290	338	247	585
	San Pedro	717	254	40	294	294	129	423
Subtotal		2,892	1,089	682	1771 (61.24%)	702	419	1,121 (38.76%)
Total		9,988	2,796	2,385	5,181 (51.9%)	3,022	1,785	4,807 (48.1%)

Matrices uno a uno de los departamentos de Atlántico, Nariño y Sucre
Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

* Corresponde a valores aproximados dado que la matriz uno a uno de este departamento no diferencia en las personas que viven en la zona rural de la urbana. Para efectos de este análisis se consideraron las direcciones nombradas como finca, parcela, carretera y, kilómetro como beneficiarios ubicados en la zona rural.

** Corresponde a valores reales ya que la matriz uno a uno de este departamento si diferencia la zona urbana de la zona rural

***Corresponde a valores aproximados dado que la matriz uno a uno de este departamento no diferencia en las personas que viven en la zona rural de la urbana. Para efectos de este análisis se consideraron en para la zona urbana todas aquellas presentadas con algún tipo de nomenclatura (calle, carrera, diagonal) o de sectores (e.g. barrio).

B. Población de mujeres atendidas por el programa:

La guía operativa del programa indica que la vinculación de los participantes debía dar prioridad a las mujeres (Prosperidad Social, 2015). El cuadro 33 presenta el número de mujeres participantes vinculadas al programa en cada uno de los municipios.

Cuadro 33 Número de mujeres participantes por municipio

Departamento	Municipio	Participantes vinculados a PxMF	Número de mujeres participantes	Porcentaje de mujeres sobre el total de participantes del municipio
Atlántico	Campo de la Cruz	704	458	65.1
	Candelaria	100	65	65.0
	Galapa	566	436	77.0
	Luruaco	176	106	60.2
	Polonuevo	425	326	76.7
	Ponedera	609	487	80.0
	Repelón	30	22	73.3
	Santa Lucía	507	374	73.8
	Suan	603	461	76.5
	Total	3,720	2,735	73.5
Nariño	Colón	543	336	61.9
	El Tablón de Gómez	538	304	56.5
	Los Andes	500	347	69.4
	Providencia	540	379	70.2
	San Bernardo	540	336	62.2
	San Lorenzo	715	454	63.5
		Total	3,376	2,156
Sucre	La Unión	540	362	67.0
	Ovejas	760	563	74.1
	Sampués	875	648	74.1
	San Pedro	717	468	65.3
		Total	2,892	2,037
TOTAL		9,988	6,928	69.3

Fuente: Matrices uno a uno de los departamentos de Atlántico, Nariño y Sucre

*En gris se resaltan los mayores valores para cada departamento

Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

Como se observa en el cuadro 33, el 69.3% de los participantes del programa de graduación son mujeres: en el departamento de Atlántico se presenta la mayor proporción (73.5%), seguido de Sucre (70.3%) y Nariño (63.9%). Los municipios que atienden mayor número de mujeres son Ponedera (Atlántico) con 487; San Lorenzo (Nariño) con 454; y Sampués (Sucre) con 648.

C. Nivel de alfabetismo de los participantes

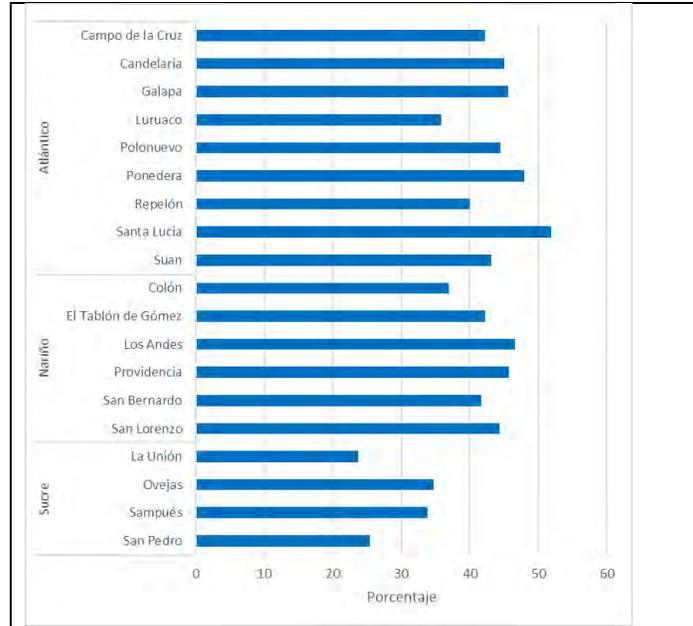
En todos los departamentos se reportan personas que no saben leer o escribir. Resultados de la encuesta realizada a gestores empresariales estiman que el 25% de los participantes del programa son analfabetas (31% en Atlántico, 19% en Nariño y 23% en Sucre).

D. Participantes que reciben atención simultánea por otros programas de Prosperidad Social

En todos los municipios en los que se implementa PxMF, hay presencia de otros programas de Prosperidad Social que atienden de manera simultánea a los participantes. La figura 47 y el cuadro 34 presentan el número y porcentaje de beneficiarios que actualmente reciben apoyo de otros programas de esta entidad. Como se puede observar, el 40% de los participantes de Produciendo por Mi Futuro son a la vez beneficiarios del Programa Más Familias en Acción (MFA). Atlántico es el departamento en donde se atiende el mayor número de hogares que son beneficiarios simultáneos de PxMF y del programa de transferencias condicionadas (1679 participantes que

equivale a 45.1% de los participantes del departamento y al 41.9% de los participantes de PxMF en los tres departamentos que además son beneficiarios de MFA). En cuanto a los municipios en los cuales se presenta el mayor número de participantes atendidos por ambos programas tenemos: Campo de La Cruz - Atlántico (297 participantes), San Lorenzo - Nariño (317 participantes), y Sampués - Sucre (298 participantes). Por departamento, los municipios en los cuales hay mayor proporción de participantes atendidos simultáneamente por los dos programas son: Santa Lucía-Atlántico (51.9%), Los Andes- Nariño (46.6%) y Ovejas – Sucre (34.7%).

Figura 47 Porcentaje de participantes atendidos de manera simultánea por PxMF y MFA



Fuente: Matrices uno a uno de los departamentos de Atlántico, Nariño y Sucre
 Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-.

Por otra parte, el 52.8% son beneficiarios simultáneos del Programa Red de Seguridad Alimentaria (ReSA)⁵² (cuadro 34). El programa tiene por objetivo *“mejorar el acceso a los alimentos de las familias en condiciones de vulnerabilidad, especialmente, aquellas que se encuentran en situación de pobreza, mediante la producción de alimentos para el autoconsumo y así contribuir con la disminución del hambre y el mejoramiento de la seguridad alimentaria en el país”* (Perfetti, Gallego y Perfetti, 2010).

⁵² Es importante aclarar que la cobertura del programa ReSA comprende únicamente el área rural de los municipios intervenidos.

Cuadro 34- Intervención de otros programas sociales por municipio – número de participantes (desplazados y vulnerables) que reciben PxMF y otros programas de Prosperidad Social

Departamento	Municipio	Participantes vinculados a PxMF	MFA				ReSA			
			Total	Desplazados	Vulnerables	Doble condición	Total	Desplazados	Vulnerables	Doble condición
Atlántico	Campo de la Cruz	704	297	69	228	-	544	54	490	-
	Candelaria	100	45	45	0	-	1	0	1	-
	Galapa	566	258	258	0	-	0	0	0	-
	Luruaco	176	63	63	0	-	0	0	0	-
	Polonuevo	425	189	13	176	-	0	0	0	-
	Ponedera	609	292	66	226	-	491	90	401	-
	Repelón	30	12	12	0	-	0	0	0	-
	Santa Lucía	507	263	27	236	-	438	56	382	-
	Suan	603	260	57	203	-	2	2	0	-
	Total	3,720	1,679 (45.1%)	610 (16.4%)	1,069 (28.7%)	-	1,476 (39.7%)	202 (5.4%)	1,274 (39.6%)	-
Nariño	Colón	543	201	72	129	-	325	83	242	-
	El Tablón de Gómez	538	227	173	54	-	373	290	83	-
	Los Andes	500	233	231	2	-	227	225	2	-
	Providencia	540	247	130	117	-	243	121	122	-
	San Bernardo	540	225	24	201	-	398	35	363	-
	San Lorenzo	715	317	155	162	-	429	88	341	-
		Total	3,376	1,450 (42.9%)	785 (23.2%)	665 (19.7%)	-	1,995* (59.0%)	842 (24.9%)	1,153 (34.1%)
Sucre	La Unión	540	128	9	119	0	428	13	415	0
	Ovejas	760	264	184	57	23	441	311	102	28
	Sampués	875	296	102	194	0	421	41	380	0
	San Pedro	717	182	33	133	16	514	55	451	8
		Total	2,892	870 (30.0%)	328 (11.3%)	503 (17.4%)	39 (1.3%)	1,804 (62.4%)	420 (14.5%)	1,348 (46.6%)
Total		9,988	3,999 (40.0%)	1,723 (17.2%)	2,237 (22.4%)	39 (0.4%)	5,275 (52.8%)	1,464 (14.6%)	3,775 (37.8%)	36 (0.4%)

Fuente: Matrices uno a uno de los departamentos de Atlántico, Nariño y Sucre
Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-.

*En gris se resaltan los mayores valores por categoría para cada departamento
* Corresponde a las personas reportadas que recibieron el programa en 2015

Para esta combinación de programas (ReSA y PxMF), Nariño es el departamento donde se presenta el mayor número de personas (1,995 participantes que equivale a 59% del departamento y al 37.8% del programa) atendidas simultáneamente, siendo los municipios por con mayor atención en número de participantes: Campo de La Cruz - Atlántico (544 participantes), San Lorenzo – Nariño (429 participantes) y San Pedro - Sucre (514 participantes). Teniendo en cuenta la proporción de participantes atendidos por departamento, se encuentran los mayores valores en Santa Lucía- Atlántico (86.4%), San Bernardo – Nariño (73.7%) y la Unión – Sucre (79.3%) (cuadro 35). El programa ReSA inició atendiendo población rural vulnerable o vulnerada; actualmente cuenta con cinco líneas de intervención⁵³, incluyendo ReSA urbano. El cuadro 35 y la figura 48 presentan una aproximación al número de participantes de PxMF que reciben atención simultánea del programa ReSA (urbano o rural) dependiendo de la ubicación de su domicilio⁵⁴.

Cuadro 35 Participantes de PxMF que reciben simultáneamente el programa ReSA

Departamento	Municipio	Número de participantes de PxMF que reciben el programa ReSA		TOTAL PARTICIPANTES QUE RECIBEN AMBOS PROGRAMAS
		ReSA rural	ReSA Urbano*	
Atlántico**	Campo de la Cruz	9	535	544
	Candelaria	0	1	1
	Galapa	0	0	0
	Luruaco	0	0	0
	Polonuevo	0	0	0
	Ponedera	4	487	491
	Repelón	0	0	0
	Santa Lucía	8	430	438
	Suan	0	2	2
	Total	21	1,455	1,476
Nariño***	Colón	325	0	325
	El Tablón de Gómez	373	0	373
	Los Andes	227	0	227
	Providencia	243	0	243
	San Bernardo	398	0	398
	San Lorenzo	429	0	429
	Total	1,995	0	1,995
Sucre****	La Unión	386	42	428
	Ovejas	425	16	441
	Sampués	178	243	421
	San Pedro	206	308	514
	TOTAL	1,195	609	1,804
TOTAL		3,211	2,064	5,275

Fuente: Matrices uno a uno de los departamentos de Atlántico, Nariño y Sucre

* Para efectos de este estudio se asume la atención rural del programa dentro de la línea de ReSA rural

** Corresponde a valores aproximados dado que la matriz uno a uno de este departamento no diferencia en las personas que viven en la zona rural de la urbana. Para efectos de este análisis se consideraron las direcciones nombradas como finca, parcela, carretera y, kilómetro como beneficiarios ubicados en la zona rural.

*** Corresponde a valores reales ya que la matriz uno a uno de este departamento si diferencia la zona urbana de la zona rural

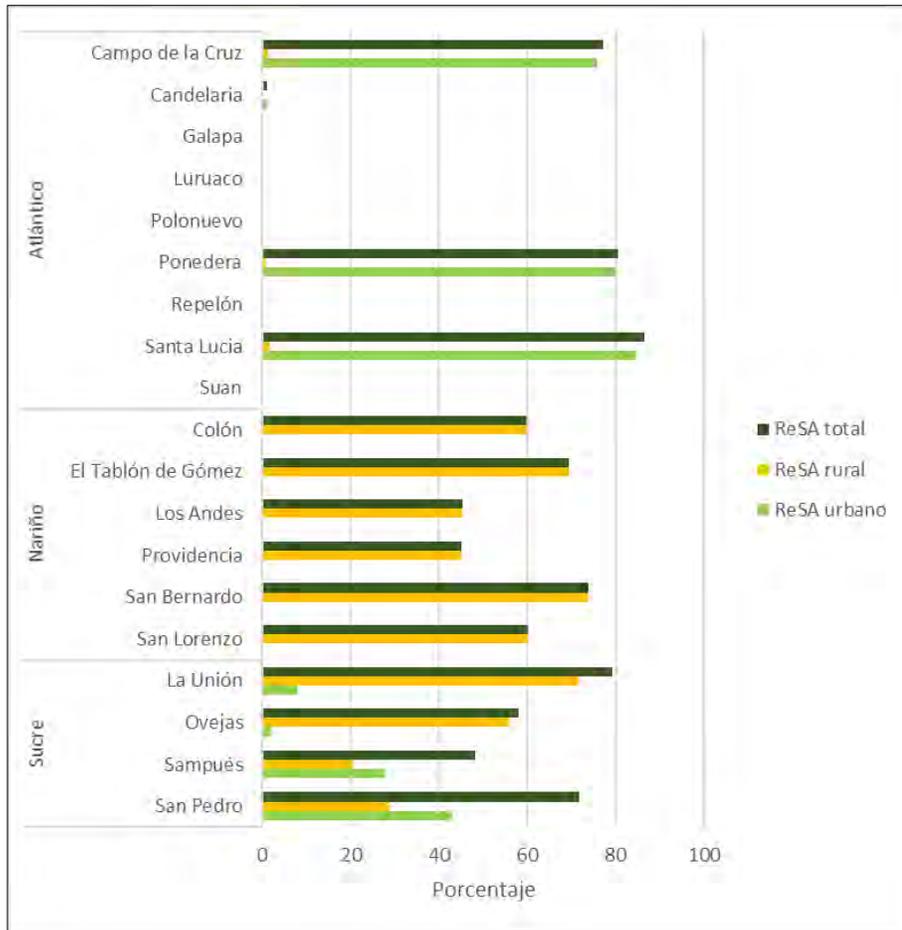
**** Corresponde a valores aproximados dado que la matriz uno a uno de este departamento no diferencia en las personas que viven en la zona rural de la urbana. Para efectos de este análisis se consideraron en para la zona urbana todas aquellas presentadas con algún tipo de nomenclatura (calle, carrera, diagonal) o de sectores (e.g. barrio).

Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

⁵³ Líneas de intervención del programa ReSA: ReSA® Rural, ReSA® Urbano, ReSA® Culinaria Nativa - CuNa®, Enfoque Diferencial Étnico® y Seguridad Alimentaria Comunitaria®

⁵⁴ Para la combinación de estos dos programas se asume que los participantes de PxMF cuyo domicilio es reportado en la zona urbana, reciben el programa ReSA urbano; en tanto que los participantes de PxMF de la zona rural, reciben el programa ReSA rural.

Figura 48 Porcentaje de participantes atendidos de manera simultánea por PxMF y ReSA



Fuente: Matrices uno a uno de los departamentos de Atlántico, Nariño y Sucre. Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-.

7. CRONOGRAMA DETALLADO DE ACTIVIDADES DEL PROGRAMA

Teniendo en cuenta la información disponible sobre los momentos en los cuales se realizaron las diferentes actividades en cada uno de los departamentos, se construyó el cronograma detallado para cada uno de los procesos y subprocesos considerados durante la primera fase de implementación de PxMF. Las fuentes de información para este cronograma consolidado, fueron los POA (que incluye los cronogramas entregados por cada operador) y las matrices uno a uno, correspondientes. Las matrices reportaban las fechas de realización de las visitas domiciliarias en todos los departamentos, pero solo en el caso del departamento de Atlántico se encuentran las fechas de las actividades grupales.

En el cuadro 36, las actividades en cada departamento (o de cada operador) se representan con diferentes colores así: Atlántico (color lila), Nariño (color amarillo) y Sucre (color verde).

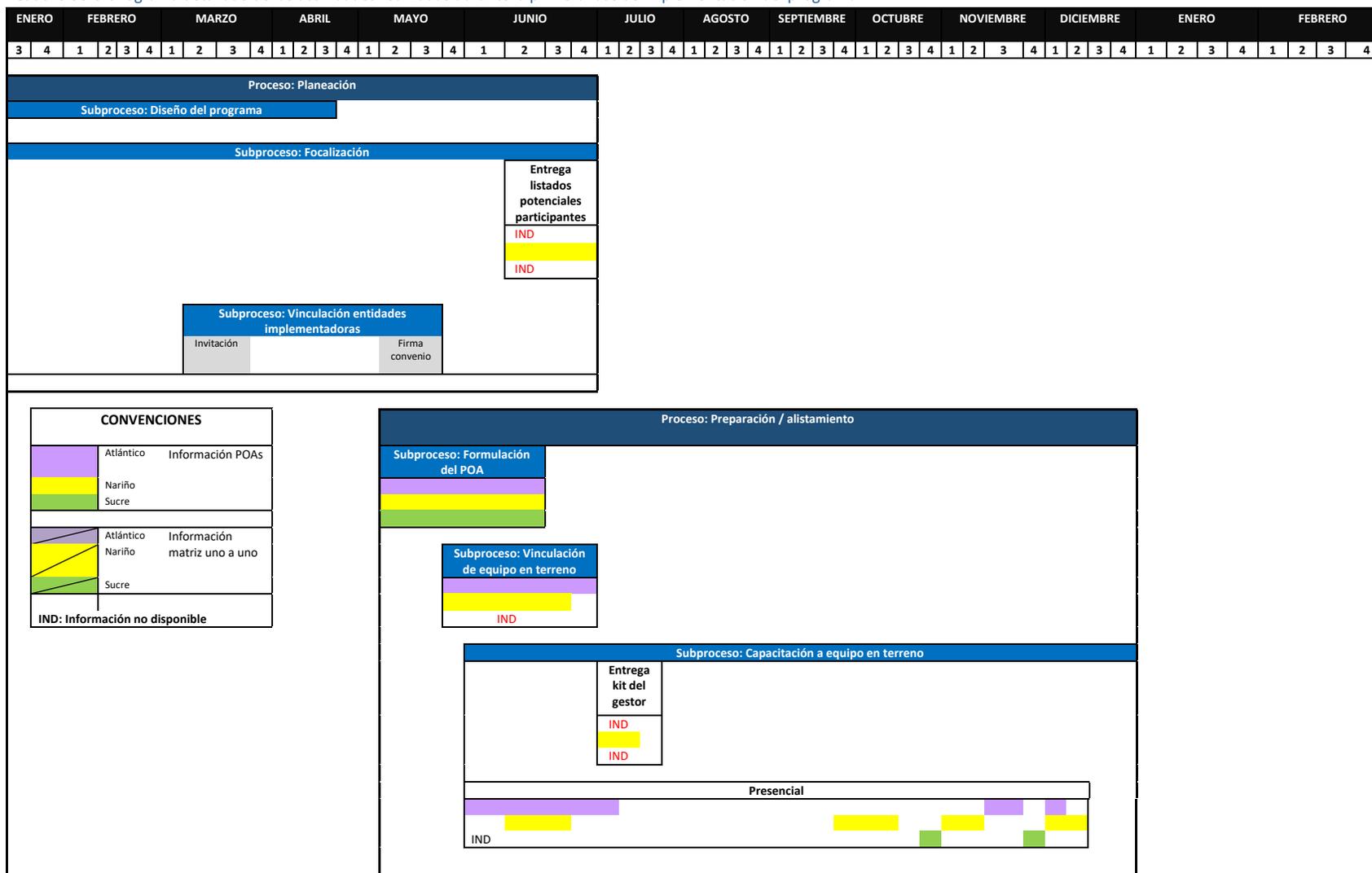
A pesar de que el programa fue diseñado para tener un desarrollo paralelo en el tiempo en los tres departamentos, el cuadro 36 permite observar las diferencias entre los operadores durante el desarrollo de las actividades en campo. Se resaltan, por ejemplo, diferencias en los subprocesos de capacitación presencial de los equipos en terreno y vinculación de los participantes, así como en la ejecución de la primera actividad grupal; también se encuentran diferencias, según la fuente de información dentro de cada departamento. En el cuadro 36 las celdas marcadas con una línea diagonal corresponden a la información proveniente de las matrices uno a uno, y los cuadros vacíos son aquellos que se extraen de los POA.

Las diferencias según la fuente de información, indican variados tipos de atrasos en la implementación del Programa, dándose una discrepancia entre lo que se planteaba en los POA y lo que ocurrió en el tiempo real de implementación en campo, indicado en las matrices. Se sabe de diferentes coyunturas que generaron cambios en la estructura inicial del cronograma, y que en general atrasaron la operación en campo.

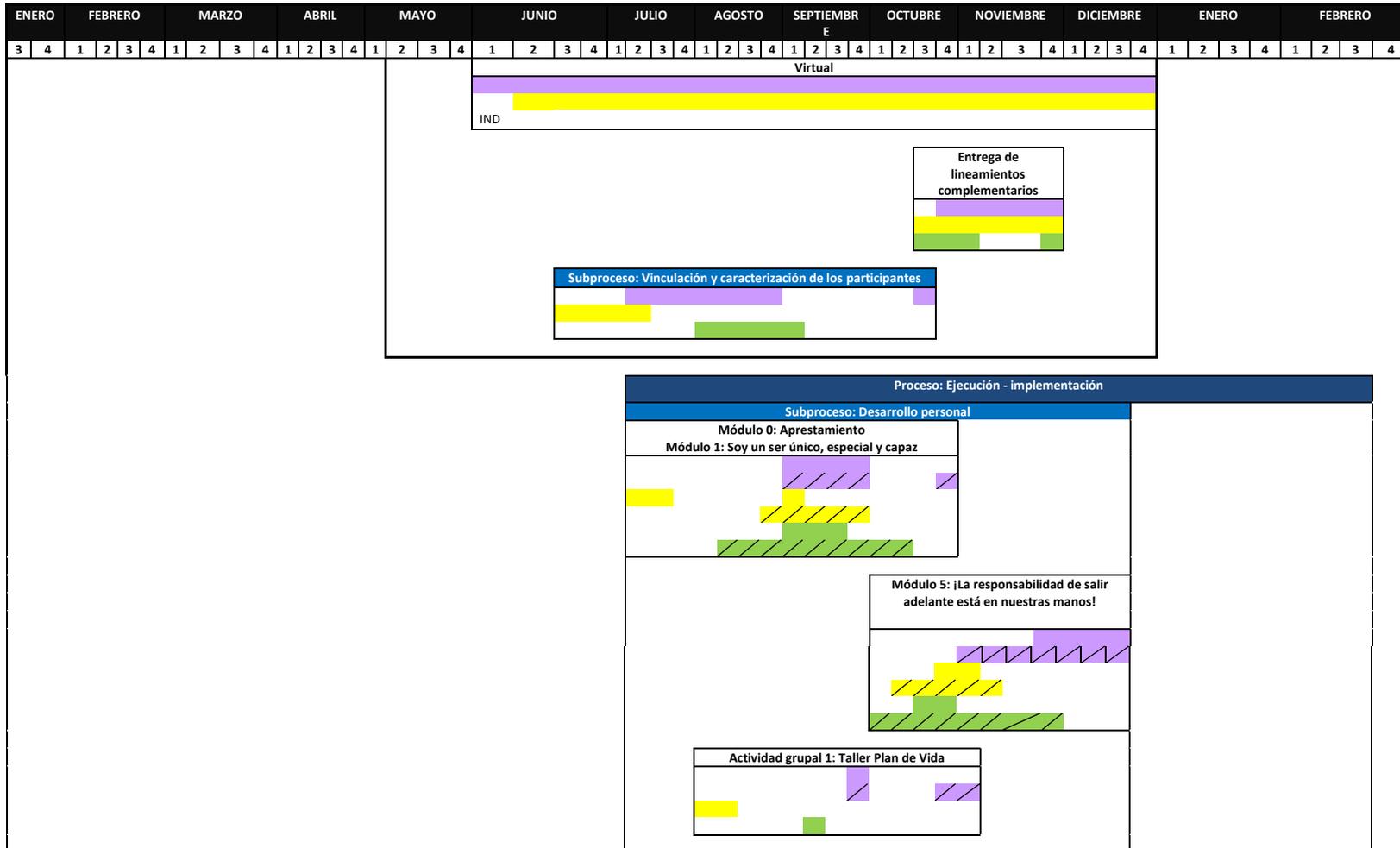
Las mayores diferencias entre fuentes se observan en el departamento de Sucre, en especial para el subproceso de Desarrollo personal, las fechas reportadas en el POA para las visitas domiciliarias 0, 1 y 5 son muy cortas, comparadas con las que se encuentran en la matriz uno a uno. En los otros dos departamentos, las diferencias son un poco menores, pero la falta de coincidencia corresponde igualmente a las razones de atraso del programa y resalta la necesidad de tener el periodo de prórroga de operación del programa.

A pesar de que se tienen dos fuentes distintas de información, el equipo evaluador es consciente de que pueden existir errores de digitación en las matrices uno a uno, y por tanto la información allí consignada puede no ser ciento por ciento confiable.

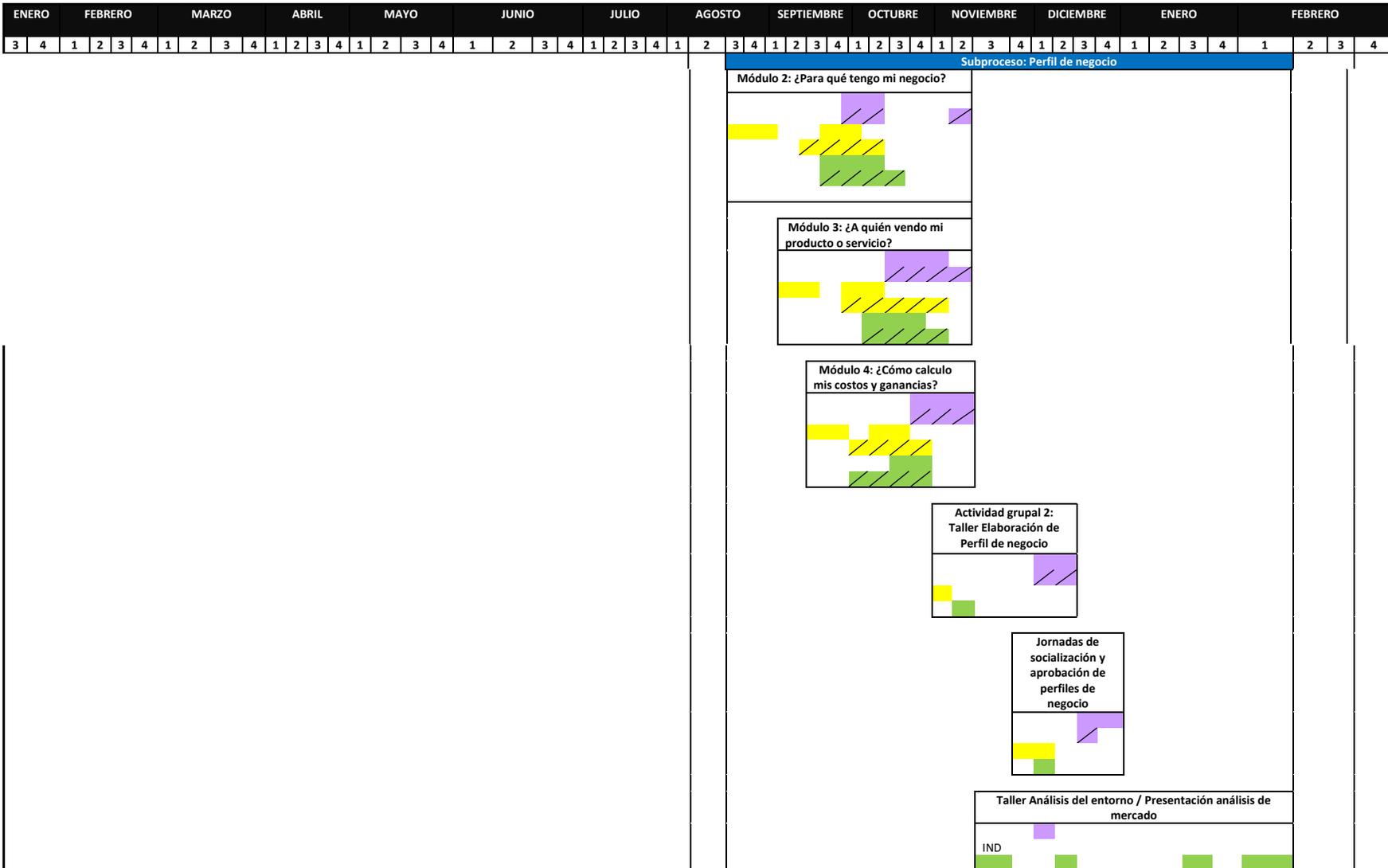
Cuadro 36 Cronograma detallado de las actividades realizadas durante la primera fase de implementación del programa



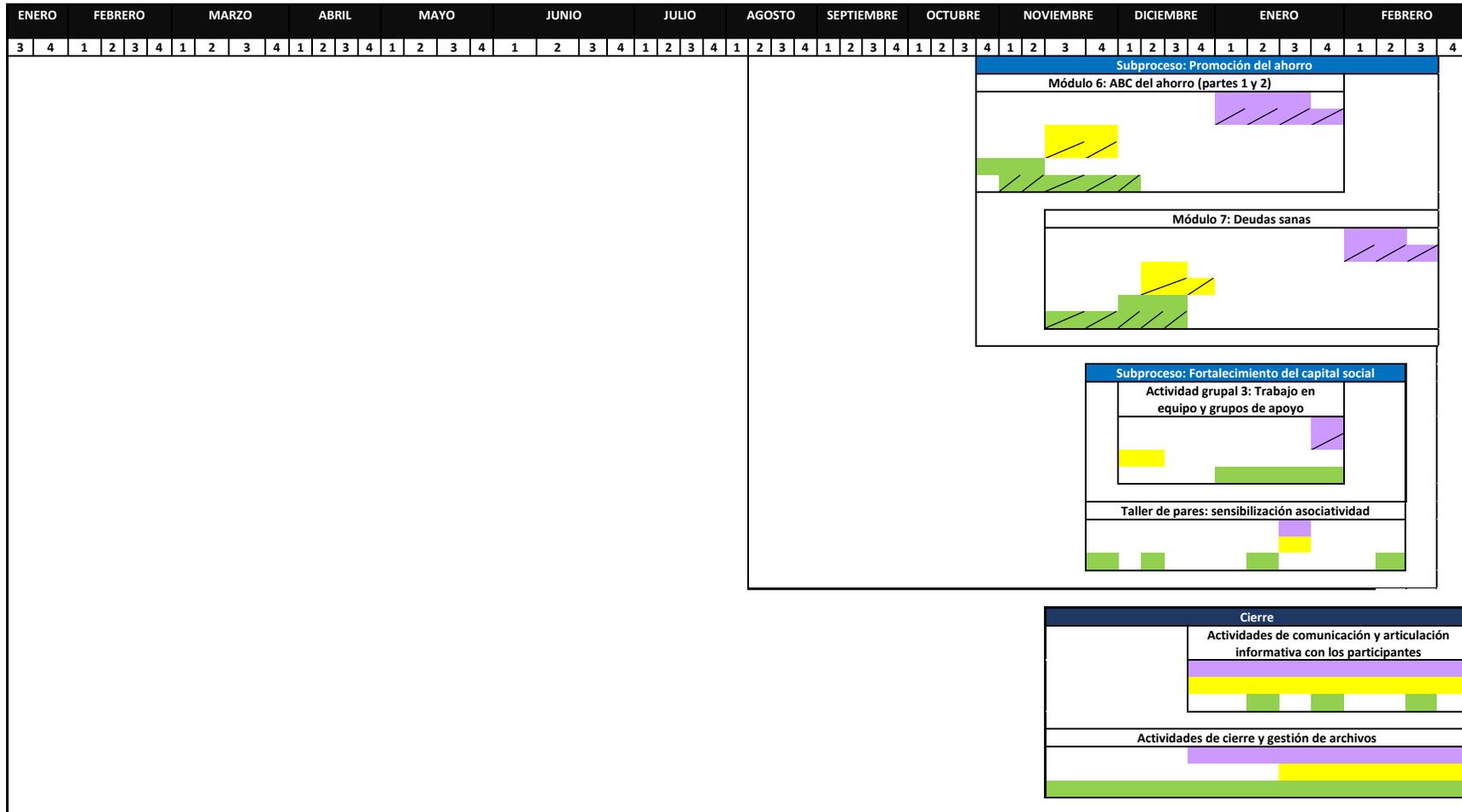
Cuadro 36 b Cronograma detallado de las actividades realizadas durante la primera fase de implementación del programa (continuación)



Cuadro 36 c Cronograma detallado de las actividades realizadas durante la primera fase de implementación del programa (continuación)



Cuadro 36 d Cronograma detallado de las actividades realizadas durante la primera fase de implementación del programa (continuación)



Fuentes: POA y matrices uno a uno entregados por las tres entidades implementadoras al equipo evaluador de la Universidad de los Andes.

** IND: Información no disponible

Notas aclaratorias:

1. Las fechas de las visitas domiciliarias provienen de las matrices uno a uno brindadas por las tres entidades implementadoras.
2. Actividades grupales cronogramas planteados originalmente por las entidades.
3. Para el departamento de Sucre se cuenta con información a partir del subproceso Vinculación y caracterización de participantes. Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-.

REFERENCIAS

- Banerjee, A., Duflo, E., Goldberg, N., Karlan, D., Osei, R., Parienté, W., Shapiro, J., Thuysbaert, B. y Udry, C. (2015). A multifaceted program causes lasting progress for the very poor: Evidence from six countries. *Science*, 348(6236), 1260799.
- Centro de Monitoreo de Desplazamiento Interno -IDMC- y Consejo Noruego para Refugiados -NRC-. (2015). Informe global 2015: desplazados internos por conflicto y violencia. Disponible en: <http://www.acnur.org/t3/fileadmin/Documentos/portugues/Publicacoes/2015/10060.pdf?view=1>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE-. (2015). Pobreza Monetaria y Multidimensional en Colombia 2014. Boletín técnico Disponible en: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/bol_pobreza_14.pdf
- (2015 a). Atlántico - Pobreza Monetaria. 2014. Disponible en: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/Atlantico_Pobreza_2014.pdf
- Departamento Nacional de Planeación -DNP-. (2008). Sistema de Indicadores Sociodemográficos. Evaluación de la Vulnerabilidad: una Aproximación a la Vulnerabilidad. Boletín 34. Disponible en: <https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-social/subdireccion-de-promocion-social-y-calidad-de-vida/Paginas/sistema-de-indicadores-sociodemograficos-sisd.aspx>
- (2012). Índice de Pobreza Multidimensional por Municipio y Departamento. Incidencias y Privaciones. Disponible en: [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Social/IPM%20por%20municipio%20y%20dpto%202005%20\(Incidencias%20y%20Privaciones_F\).xls](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Social/IPM%20por%20municipio%20y%20dpto%202005%20(Incidencias%20y%20Privaciones_F).xls)
- (2015). Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018. Disponible en: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/PND%202014-2018%20Bases%20Final.pdf>
- (2015 a). El Campo Colombiano: Un camino hacia el bienestar y la paz. Misión Para la Transformación del Campo. Disponible en: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Agriculturapequeroforestal%20y%20pesca/El%20CAMPO%20COLOMBIANO%20UN%20CAMINIO%20HACIA%20EL%20BIENESTAR%20Y%20OLA%20PAZ%20MTC.pdf>
- Fundación Capital y Departamento para la Prosperidad Social -DPS-. (2015). Guía Operativa de PxMF. Febrero de 2015. Versión 2. Bogotá: DPS. Febrero.
- (2015a). Informe de evaluación de conceptos, procesos y resultados Produciendo por Mi Futuro. Marzo.
- Matin, I., y Hulme, D. (2003). Programs for the Poorest: Learning from the IGVD Program in Bangladesh. *World development*, 31(3), 647-665.
- Mendoza, S., Moreno-Sánchez, R. y Maldonado, J. (2015). Metodología para la Evaluación de Procesos: Programa Produciendo por Mi Futuro. CEDE. Facultad de Economía. Universidad de Los Andes. Versión-noviembre 17.
- Muñoz, L.A. (2012). Aspectos Conceptuales, Metodológicos e Institucionales del Programa Integral de Desarrollo Rural con Enfoque Territorial. -OIM- e -INCODER-. Disponible en: <http://www.incoder.gov.co/documentos/Estrategia%20de%20Desarrollo%20Rural/Documentos/Aspectos%20institucionales%20del%20PIDERT.pdf>
- Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito -UNODC- y Gobierno de Colombia. (2015). Colombia. Monitoreo de Cultivos de Coca 2014. Disponible en: http://www.biesimci.org/HIPER/CENSO_2014.pdf

- Perfetti, J.J., Gallego, J.C., y Perfetti, M.C. (2010). Programa ReSA: Fortalecimiento de las bases de la seguridad alimentaria en el sector rural. Estudio de Consultoría: Actualización y Conceptualización del Modelo de Intervención Red de Seguridad Alimentaria. FAO – FEDESARROLLO. Disponible en: http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2011/08/Programa-ReSA-fortalecimiento-de-las-bases-de-la-seguridad-alimentaria-en-el-sector-rural-INFF_201001003.pdf
- Prosperidad Social (2015). Guía operativa. Produciendo por mi Futuro Proceso - Gestión de Inclusión Productiva. Noviembre 2015. Versión 4. Bogotá: DPS.
- Rincón, T., Gasnier, A., y Montoya, D. (2013). “Produciendo Por Mi Futuro”: Antecedentes y Lineamientos del Diseño de los Proyectos Piloto de Acrecentamiento de Activos Productivos y Generación de Ingresos para Población en Ultra Pobreza en Colombia. Resumen ejecutivo. DPS y Ford Foundation. Disponible en: https://fundacioncapitaldotorg.files.wordpress.com/2013/10/produciendo-por-mi-futuro_resumen-ejecutivo.pdf
- Secretaría de Desarrollo Económico. (2009). Población Vulnerable: Derechos y Acciones Afirmativas. Alcaldía Mayor de Bogotá. Disponible en: <file:///C:/Users/Sandra%20Lucia/Downloads/PoblacionVulnerable.pdf>
- Veeduría Especial – Fondo de Inversiones para la Paz -FIP-. (2015). Veeduría Especial Fondo de Inversión para la Paz. Memorando Técnico. Disponible en: <http://www.prosperidadsocial.gov.co/ent/gen/Documentos%20compartidos/Memorando%20T%C3%A9cnico%20Direcci%C3%B3n%20Inclusi%C3%B3n%20Productiva%20y%20Sostenibilidad%202015.docx>.

ANEXOS

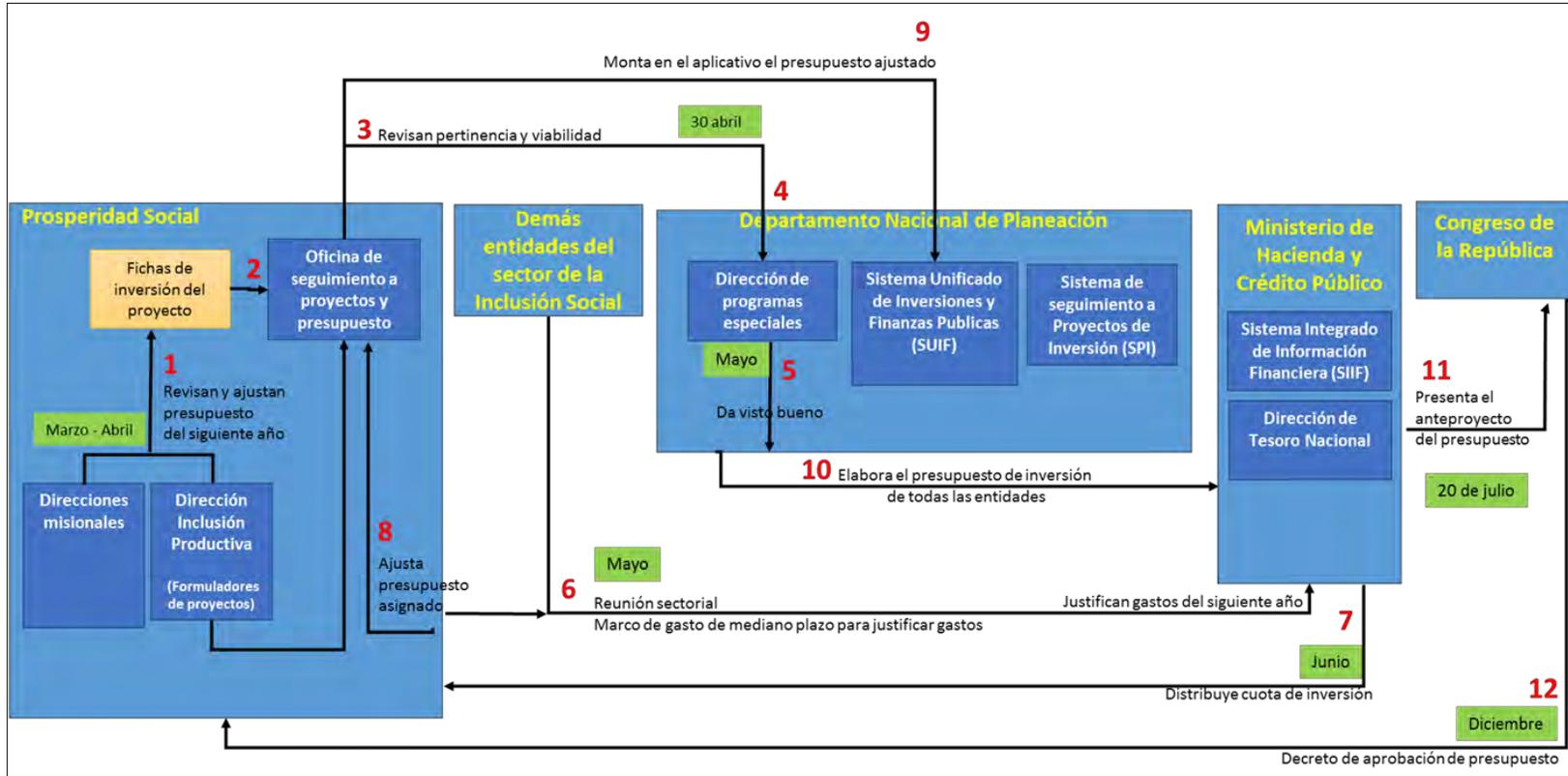
ANEXO A. CONSTRUCCIÓN Y APROBACIÓN DEL PRESUPUESTO ANUAL DE PROSPERIDAD SOCIAL

Teniendo como insumo lo explicado por la coordinadora de seguimiento a proyectos y presupuesto, sobre el proceso de presentación y aprobación del presupuesto anual de Prosperidad Social, se construyó la figura A-1 para presentar de manera detallada los diferentes pasos considerados en este proceso de aprobación del presupuesto de la entidad (C. Queruz, comunicación personal, enero 19 de 2016).

En el mes de marzo las direcciones misionales de Prosperidad Social deben revisar y ajustar el presupuesto necesario para el siguiente año. Como resultado de este ejercicio, actualizan las fichas de inversión de los diferentes proyectos planeados para ejecución: *“Los directores misionales y los formuladores de los proyectos de la entidad, entre marzo y abril actualizan los recursos, y de acuerdo a las metas que se tienen para el Plan Nacional de Desarrollo, revisan cuánto dinero van a solicitar”* (Paso 1). Las fichas de inversión de los proyectos son enviadas a la Oficina de Seguimiento a Proyectos y Presupuesto de Prosperidad Social (Paso 2), quienes, revisan la pertinencia y la viabilidad de cada uno de los proyectos: *“Nosotros brindamos dos controles, el primero es el de formulación: revisamos si el proyecto cumple con los objetivos (y si están bien formulados) y si las actividades corresponden a los recursos que se tienen asignados (si está correcto el número de beneficiarios, y de los costos unitarios). El segundo control es el de viabilidad: si dentro del sector de la inclusión social es pertinente el proyecto, si son pertinentes los objetivos, si responde al Plan Estratégico, si responde al Plan Nacional de Desarrollo”* (Paso 3). Una vez las fichas han pasado los dos controles, las envían a la Dirección de Programas Especiales del DNP (Paso 4) quien realiza la revisión durante el mes de mayo.

Simultáneamente, el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, se reúne con las diferentes entidades del sector social en la *“reunión del Marco de Gasto del mediano plazo del sector”*; en esta reunión cada entidad justifica sus gastos (Paso 6). Basado en esta información, el ministerio distribuye la cuota de inversión de cada entidad (Paso 7) y lo envía a cada una para que realice el reajuste respectivo *“una vez se tiene la cuota de inversión definida, cada entidad debe proponer escenarios para ver cómo se va a repartir el presupuesto internamente (de ese presupuesto, hay inflexibilidades y vigencias futuras que comprometen los recursos); en este momento, se definen los recursos destinados para cada proyecto o programa de inversión dentro de la entidad* (Paso 8). Una vez se tienen los montos definitivos, se montan en el aplicativo del Sistema Unificado de Inversiones y Finanzas Públicas (SUIF) del DNP (Paso 9), quienes *“arman el presupuesto de inversión de todas las entidades que hacen parte del Presupuesto General de la Nación y se lo envían al Ministerio de Hacienda”* (Paso 10). El Ministerio de Hacienda es el encargado de elaborar el ante proyecto del presupuesto de todas las entidades y enviarlo al Congreso de la República el 20 de julio (Paso 11). El Congreso es el encargado de aprobar e informar a las diferentes entidades los rubros finales para ejecución durante el año siguiente, mediante el decreto de aprobación de presupuesto (Paso 12).

Figura A-1 Proceso de presentación y aprobación del presupuesto anual de Prosperidad Social



Elaboración propia CEDE -Universidad de los Andes-

III. ACOMPARAMIENTO POR CICLO DE VIDA

12. Si en el hogar hay niños menores de 6 años, la mayor parte del tiempo están a cargo de:			
<input type="checkbox"/> 1 Abuelos	<input type="checkbox"/> 2 Hermanos menores de 18 años	<input type="checkbox"/> 3 Hermanos mayores de 18 años	<input type="checkbox"/> 4 Padre o Madre
<input type="checkbox"/> 5 Persona externa a la familia	<input type="checkbox"/> 6 Institución pública o privada	<input type="checkbox"/> 7 No Aplica	
13. ¿Hay madres gestantes y lactantes en el hogar?			
<input type="checkbox"/> 1 Si, Número? <input style="width: 50px;" type="text"/>		<input type="checkbox"/> 2 No	
14. ¿Existen afectaciones psicosociales por alguno de los siguientes aspectos? (Selección Múltiple)			
<input type="checkbox"/> 1 No	<input type="checkbox"/> 2 Ocupación	<input type="checkbox"/> 3 La economía	<input type="checkbox"/> 4 Enfermedad
<input type="checkbox"/> 5 Relaciones familiares	<input type="checkbox"/> 6 Muerte de un familiar	<input type="checkbox"/> 7 Conflicto Armado	<input type="checkbox"/> 8 Otro, Cual? <input style="width: 100px;" type="text"/>
15. Para cada uno de los Miembros del Hogar			
15.1. Nombres <input style="width: 150px; height: 20px;" type="text"/>	15.1.1. ¿Sabe leer y escribir? <input type="checkbox"/> 1 Si <input type="checkbox"/> 2 No	15.1.4. ¿Cuál es la principal razón por la cual no estudia? <input type="checkbox"/> 1 No necesita estudiar más <input type="checkbox"/> 2 No quiere estudiar más <input type="checkbox"/> 3 Falta de cupos <input type="checkbox"/> 4 Por la edad <input type="checkbox"/> 5 Costos educativos elevados <input type="checkbox"/> 6 No existe centro educativo cercano o el establecimiento asignado es muy lejano	15.1.5. ¿Cuál es el nivel educativo más alto alcanzado? <input type="checkbox"/> 1 Ninguno <input type="checkbox"/> 2 Técnico sin título <input type="checkbox"/> 3 Universitario con título <input type="checkbox"/> 4 Universitario sin título <input type="checkbox"/> 5 Preescolar <input type="checkbox"/> 6 Técnico con título <input type="checkbox"/> 7 Posgrado sin título
<input type="checkbox"/> 7 Falta de dinero <input type="checkbox"/> 8 Necesita trabajar <input type="checkbox"/> 9 Por embarazo <input type="checkbox"/> 10 Necesita educación especial <input type="checkbox"/> 11 Tuvieron que abandonar el lugar de residencia <input type="checkbox"/> 12 Otra razón, cual? <input style="width: 100px;" type="text"/>	<input type="checkbox"/> 8 Básica primaria (1° a 5°) <input type="checkbox"/> 9 Tecnológico sin título <input type="checkbox"/> 10 Tecnológico con título <input type="checkbox"/> 11 Posgrado con título <input type="checkbox"/> 12 Básica secundaria (6° a 9°) <input type="checkbox"/> 13 Media (10° a 13°) <input type="checkbox"/> 14 Preescolar		
15.2. Nombres <input style="width: 150px; height: 20px;" type="text"/>	15.2.1. ¿Sabe leer y escribir? <input type="checkbox"/> 1 Si <input type="checkbox"/> 2 No	15.2.4. ¿Cuál es la principal razón por la cual no estudia? <input type="checkbox"/> 1 No necesita estudiar más <input type="checkbox"/> 2 No quiere estudiar más <input type="checkbox"/> 3 Falta de cupos <input type="checkbox"/> 4 Por la edad <input type="checkbox"/> 5 Costos educativos elevados <input type="checkbox"/> 6 No existe centro educativo cercano o el establecimiento asignado es muy lejano	15.2.5. ¿Cuál es el nivel educativo más alto alcanzado? <input type="checkbox"/> 1 Ninguno <input type="checkbox"/> 2 Técnico sin título <input type="checkbox"/> 3 Universitario con título <input type="checkbox"/> 4 Universitario sin título <input type="checkbox"/> 5 Preescolar <input type="checkbox"/> 6 Técnico con título <input type="checkbox"/> 7 Posgrado sin título
<input type="checkbox"/> 7 Falta de dinero <input type="checkbox"/> 8 Necesita trabajar <input type="checkbox"/> 9 Por embarazo <input type="checkbox"/> 10 Necesita educación especial <input type="checkbox"/> 11 Tuvieron que abandonar el lugar de residencia <input type="checkbox"/> 12 Otra razón, cual? <input style="width: 100px;" type="text"/>	<input type="checkbox"/> 8 Básica primaria (1° a 5°) <input type="checkbox"/> 9 Tecnológico sin título <input type="checkbox"/> 10 Tecnológico con título <input type="checkbox"/> 11 Posgrado con título <input type="checkbox"/> 12 Básica secundaria (6° a 9°) <input type="checkbox"/> 13 Media (10° a 13°) <input type="checkbox"/> 14 Preescolar		
15.3. Nombres <input style="width: 150px; height: 20px;" type="text"/>	15.3.1. ¿Sabe leer y escribir? <input type="checkbox"/> 1 Si <input type="checkbox"/> 2 No	15.3.4. ¿Cuál es la principal razón por la cual no estudia? <input type="checkbox"/> 1 No necesita estudiar más <input type="checkbox"/> 2 No quiere estudiar más <input type="checkbox"/> 3 Falta de cupos <input type="checkbox"/> 4 Por la edad <input type="checkbox"/> 5 Costos educativos elevados <input type="checkbox"/> 6 No existe centro educativo cercano o el establecimiento asignado es muy lejano	15.3.5. ¿Cuál es el nivel educativo más alto alcanzado? <input type="checkbox"/> 1 Ninguno <input type="checkbox"/> 2 Técnico sin título <input type="checkbox"/> 3 Universitario con título <input type="checkbox"/> 4 Universitario sin título <input type="checkbox"/> 5 Preescolar <input type="checkbox"/> 6 Técnico con título <input type="checkbox"/> 7 Posgrado sin título
<input type="checkbox"/> 7 Falta de dinero <input type="checkbox"/> 8 Necesita trabajar <input type="checkbox"/> 9 Por embarazo <input type="checkbox"/> 10 Necesita educación especial <input type="checkbox"/> 11 Tuvieron que abandonar el lugar de residencia <input type="checkbox"/> 12 Otra razón, cual? <input style="width: 100px;" type="text"/>	<input type="checkbox"/> 8 Básica primaria (1° a 5°) <input type="checkbox"/> 9 Tecnológico sin título <input type="checkbox"/> 10 Tecnológico con título <input type="checkbox"/> 11 Posgrado con título <input type="checkbox"/> 12 Básica secundaria (6° a 9°) <input type="checkbox"/> 13 Media (10° a 13°) <input type="checkbox"/> 14 Preescolar		

<p>15.4. Nombres</p> <input type="text"/>	<p>15.4.1. ¿Sabe leer y escribir?</p> <p>1 <input type="checkbox"/> SI 2 <input type="checkbox"/> No</p>	<p>15.4.2. ¿Sabe sumar y restar?</p> <p>1 <input type="checkbox"/> SI 2 <input type="checkbox"/> No</p>	<p>15.4.3. ¿Actualmente Estudia?</p> <p>1 <input type="checkbox"/> SI 2 <input type="checkbox"/> No</p>	<p>15.4.4. ¿Cuál es la principal razón por la cual no estudia?</p> <p>1 <input type="checkbox"/> No necesita estudiar más 2 <input type="checkbox"/> No quiere estudiar más 3 <input type="checkbox"/> Falta de cupos 4 <input type="checkbox"/> Por la edad 5 <input type="checkbox"/> Costos educativos elevados 6 <input type="checkbox"/> No existe centro educativo cercano o el establecimiento asignado es muy lejano</p>	<p>15.4.5. ¿Cuál es el nivel educativo más alto alcanzado?</p> <p>7 <input type="checkbox"/> Falta de dinero 8 <input type="checkbox"/> Necesita trabajar 9 <input type="checkbox"/> Por embarazo 10 <input type="checkbox"/> Necesita educación especial 11 <input type="checkbox"/> Tuvieron que abandonar el lugar de residencia 12 <input type="checkbox"/> Otra razón, cual?</p>	
<p>15.5. Nombres</p> <input type="text"/>	<p>15.5.1. ¿Sabe leer y escribir?</p> <p>1 <input type="checkbox"/> SI 2 <input type="checkbox"/> No</p>	<p>15.5.2. ¿Sabe sumar y restar?</p> <p>1 <input type="checkbox"/> SI 2 <input type="checkbox"/> No</p>	<p>15.5.3. ¿Actualmente Estudia?</p> <p>1 <input type="checkbox"/> SI 2 <input type="checkbox"/> No</p>	<p>15.5.4. ¿Cuál es la principal razón por la cual no estudia?</p> <p>1 <input type="checkbox"/> No necesita estudiar más 2 <input type="checkbox"/> No quiere estudiar más 3 <input type="checkbox"/> Falta de cupos 4 <input type="checkbox"/> Por la edad 5 <input type="checkbox"/> Costos educativos elevados 6 <input type="checkbox"/> No existe centro educativo cercano o el establecimiento asignado es muy lejano</p>	<p>15.5.5. ¿Cuál es el nivel educativo más alto alcanzado?</p> <p>7 <input type="checkbox"/> Falta de dinero 8 <input type="checkbox"/> Necesita trabajar 9 <input type="checkbox"/> Por embarazo 10 <input type="checkbox"/> Necesita educación especial 11 <input type="checkbox"/> Tuvieron que abandonar el lugar de residencia 12 <input type="checkbox"/> Otra razón, cual?</p>	
<p>15.6. Nombres</p> <input type="text"/>	<p>15.6.1. ¿Sabe leer y escribir?</p> <p>1 <input type="checkbox"/> SI 2 <input type="checkbox"/> No</p>	<p>15.6.2. ¿Sabe sumar y restar?</p> <p>1 <input type="checkbox"/> SI 2 <input type="checkbox"/> No</p>	<p>15.6.3. ¿Actualmente Estudia?</p> <p>1 <input type="checkbox"/> SI 2 <input type="checkbox"/> No</p>	<p>15.6.4. ¿Cuál es la principal razón por la cual no estudia?</p> <p>1 <input type="checkbox"/> No necesita estudiar más 2 <input type="checkbox"/> No quiere estudiar más 3 <input type="checkbox"/> Falta de cupos 4 <input type="checkbox"/> Por la edad 5 <input type="checkbox"/> Costos educativos elevados 6 <input type="checkbox"/> No existe centro educativo cercano o el establecimiento asignado es muy lejano</p>	<p>15.6.5. ¿Cuál es el nivel educativo más alto alcanzado?</p> <p>7 <input type="checkbox"/> Falta de dinero 8 <input type="checkbox"/> Necesita trabajar 9 <input type="checkbox"/> Por embarazo 10 <input type="checkbox"/> Necesita educación especial 11 <input type="checkbox"/> Tuvieron que abandonar el lugar de residencia 12 <input type="checkbox"/> Otra razón, cual?</p>	

IV. ACTIVOS FAMILIARES	
16.	¿La vivienda donde usted habita es? (Selección única) <input type="checkbox"/> 1 Propia <input type="checkbox"/> 2 Arrendada <input type="checkbox"/> 3 De un familiar <input type="checkbox"/> 4 Otro, Cual?
17.	¿Con cuales de los siguientes acabados cuenta su vivienda? (Selección Múltiple) <input type="checkbox"/> 1 Piso (baldosa o madera) <input type="checkbox"/> 2 Baño (con inodoro, lavamanos y enchape) <input type="checkbox"/> 3 Cocina (estufa y enchape) <input type="checkbox"/> 4 Ninguno
18.	¿Con que servicios públicos cuenta la vivienda? (Selección Múltiple) <input type="checkbox"/> 1 Acueducto <input type="checkbox"/> 2 Alcantarillado <input type="checkbox"/> 3 Gas Natural <input type="checkbox"/> 4 Teléfono Fijo <input type="checkbox"/> 5 Internet <input type="checkbox"/> 6 Energía eléctrica <input type="checkbox"/> 7 Ninguno
V. INGRESOS Y ACUMULACIÓN DE ACTIVOS PRODUCTIVOS	
19.	¿Cuál es su ocupación laboral? <input type="checkbox"/> 1 No tengo trabajo (Pase a la pregunta 21) <input type="checkbox"/> 3 Empleado(a) del gobierno <input type="checkbox"/> 5 Trabajador familiar sin remuneración <input type="checkbox"/> 7 Trabajador sin remuneración en empresas o negocios de otros hogares <input type="checkbox"/> 9 Actividad productiva propia <input type="checkbox"/> 2 Empleado(a) de empresa particular <input type="checkbox"/> 4 Patrón o empleador <input type="checkbox"/> 6 Jornalero o peón <input type="checkbox"/> 8 Empleado(a) doméstico <input type="checkbox"/> 10 Otro, ¿Cual? _____
20.	¿Dónde realiza principalmente su trabajo? <input type="checkbox"/> 1 Un local de la empresa o del patronato contratante <input type="checkbox"/> 4 Un local propio <input type="checkbox"/> 7 Una obra en construcción <input type="checkbox"/> 10 Una vivienda distinta a la que habita <input type="checkbox"/> 13 En parcela o finca de un tercero <input type="checkbox"/> 16 En un vehículo (taxi, carro, bus, lancha) <input type="checkbox"/> 2 La calle, estacionario <input type="checkbox"/> 5 Un local arrendado <input type="checkbox"/> 8 La calle, ambulante <input type="checkbox"/> 11 Puerta a puerta <input type="checkbox"/> 14 En parcela o finca en arriendo <input type="checkbox"/> 17 Otro, ¿Cual? _____ <input type="checkbox"/> 3 Una zorra, carreta o zorrillo <input type="checkbox"/> 6 Un kiosco o caseta <input type="checkbox"/> 9 La vivienda que habita <input type="checkbox"/> 12 En parcela o finca propia <input type="checkbox"/> 15 Mar o río
21.	¿En el último mes, hizo diligencias para buscar un trabajo? <input type="checkbox"/> 1 Sí <input type="checkbox"/> 2 No (Pase a la Pregunta 22)
22.	¿Por qué razón no hizo diligencias para buscar trabajo? (Selección Múltiple) <input type="checkbox"/> 1 Carece de la experiencia necesaria <input type="checkbox"/> 4 Está estudiando <input type="checkbox"/> 7 No sabe como buscarlo <input type="checkbox"/> 10 Otro, ¿Cual? _____ <input type="checkbox"/> 2 Responsabilidades familiares <input type="checkbox"/> 5 Está esperando que lo llamen o esperando temporada alta <input type="checkbox"/> 8 Usted se considera muy joven o muy viejo <input type="checkbox"/> 3 No hay trabajo disponible en la zona / No encuentra trabajo en su oficio o profesión <input type="checkbox"/> 6 Los empleadores lo consideran muy joven o muy viejo <input type="checkbox"/> 9 Problemas de salud
23.	¿Tiene una actividad productiva propia? <input type="checkbox"/> 1 Sí (Pase a la pregunta 28) <input type="checkbox"/> 2 No
24.	¿En los últimos seis meses, ha intentado iniciar una actividad productiva propia? <input type="checkbox"/> 1 Sí (Pase a la pregunta 26) <input type="checkbox"/> 2 No (Pase a la pregunta 25)
25.	¿Cuál es la principal razón por la cual no ha buscado instalar una actividad productiva propia? <input type="checkbox"/> 1 Carece de la experiencia necesaria <input type="checkbox"/> 3 Responsabilidades familiares <input type="checkbox"/> 5 Usted se considera muy joven o muy viejo <input type="checkbox"/> 7 No sabe como iniciarlo <input type="checkbox"/> 9 No tiene tiempo <input type="checkbox"/> 2 No tiene un lugar para realizarlo <input type="checkbox"/> 4 No tiene recursos para instalar un negocio <input type="checkbox"/> 6 Está estudiando <input type="checkbox"/> 8 Problemas de Salud <input type="checkbox"/> 10 Otro, ¿Cual? _____
26.	¿Le interesaría realizar una actividad productiva propia? <input type="checkbox"/> 1 Sí (Pase a Pregunta 28) <input type="checkbox"/> 2 No (Pase a Pregunta 27)

27. ¿Cuál es la razón por la cual no le interesa tener una actividad productiva propia? (Selección Múltiple) (Pase al capítulo VIII. INCLUSIÓN FINANCIERA)

1 No se que hacer
 2 No me interesa
 3 No tengo los recursos
 4 No tengo el tiempo
 5 Otro, Cual? _____

28. ¿Qué tipo de actividad productiva propia tiene?

<p>28.1 Comercio</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> 1 SI <input type="checkbox"/> 2 No(Pase a la 30)</p> <p>(Selección Múltiple)</p> <p>28.1.1 <input checked="" type="checkbox"/> 1 Venta de Productos (Artículos de belleza, ropa, Insumos agropecuarios, artesanías o animales, Etc..)</p> <p>28.1.2 <input type="checkbox"/> 2 Papelería</p> <p>28.1.3 <input type="checkbox"/> 3 Otro, Cual? _____</p>	<p>28.2. Pecuario</p> <p><input type="checkbox"/> 1 SI <input type="checkbox"/> 2 No(Pase a la 30)</p> <p>(Selección Múltiple)</p> <p>28.2.1 <input type="checkbox"/> 1 Ganadería</p> <p>28.2.2 <input type="checkbox"/> 2 Avicultura</p> <p>28.2.3 <input type="checkbox"/> 3 Acuicultura</p> <p>28.2.4 <input type="checkbox"/> 4 Porcicultura</p> <p>28.2.5 <input type="checkbox"/> 5 Apicultura</p> <p>28.2.6 <input type="checkbox"/> 6 Especies Menores</p> <p>28.2.7 <input type="checkbox"/> 7 Otro, Cual? _____</p>	<p>28.3. Servicios</p> <p><input type="checkbox"/> 1 SI <input type="checkbox"/> 2 No(Pase a la 30)</p> <p>(Selección Múltiple)</p> <p>28.3.1 <input type="checkbox"/> 1 Belleza</p> <p>28.3.2 <input type="checkbox"/> 2 Cuidado de personas</p> <p>28.3.3 <input type="checkbox"/> 3 Alimentación</p> <p>28.3.4 <input type="checkbox"/> 4 Turismo</p> <p>28.3.5 <input type="checkbox"/> 5 Otro, Cual? _____</p>	<p>28.4. Agrícola</p> <p><input type="checkbox"/> 1 SI, Cual? _____</p> <p><input type="checkbox"/> 2 No(Pase a la 30)</p>	<p>28.5. Manufactura / Producción de Artesanías</p> <p><input type="checkbox"/> 1 SI, Cual? _____</p> <p><input type="checkbox"/> 2 No(Pase a la 30)</p>
--	--	--	--	--

29. ¿En que sector le gustaría tener su actividad productiva propia?

<p>29.1 Comercio</p> <p><input type="checkbox"/> 1 SI <input type="checkbox"/> 2 No</p> <p>(Selección Múltiple)</p> <p>29.1.1 <input type="checkbox"/> 1 Venta de Productos (Artículos de belleza, ropa, Insumos agropecuarios, artesanías o animales, Etc..)</p> <p>29.1.2 <input type="checkbox"/> 2 Papelería</p> <p>29.1.3 <input type="checkbox"/> 3 Otro, Cual? _____</p>	<p>29.2. Pecuario</p> <p><input type="checkbox"/> 1 SI <input type="checkbox"/> 2 No</p> <p>(Selección Múltiple)</p> <p>29.2.1 <input type="checkbox"/> 1 Ganadería</p> <p>29.2.2 <input type="checkbox"/> 2 Avicultura</p> <p>29.2.3 <input type="checkbox"/> 3 Acuicultura</p> <p>29.2.4 <input type="checkbox"/> 4 Porcicultura</p> <p>29.2.5 <input type="checkbox"/> 5 Apicultura</p> <p>29.2.6 <input type="checkbox"/> 6 Especies Menores</p> <p>29.2.7 <input type="checkbox"/> 7 Otro, Cual? _____</p>	<p>29.3. Servicios</p> <p><input type="checkbox"/> 1 SI <input type="checkbox"/> 2 No</p> <p>(Selección Múltiple)</p> <p>29.3.1 <input type="checkbox"/> 1 Belleza</p> <p>29.3.2 <input type="checkbox"/> 2 Cuidado de personas</p> <p>29.3.3 <input type="checkbox"/> 3 Alimentación</p> <p>29.3.4 <input type="checkbox"/> 4 Turismo</p> <p>29.3.5 <input type="checkbox"/> 5 Otro, Cual? _____</p>	<p>29.4. Agrícola</p> <p><input type="checkbox"/> 1 SI, Cual? _____</p> <p><input type="checkbox"/> 2 No</p>	<p>29.5. Manufactura / Producción de Artesanías</p> <p><input type="checkbox"/> 1 SI, Cual? _____</p> <p><input type="checkbox"/> 2 No</p>
--	--	--	--	--

<input type="checkbox"/> 1 Individual <input type="checkbox"/> 2 Familiar <input type="checkbox"/> 3 Asociativa <input type="checkbox"/> 4 Otro. Cual? _____		
31. ¿Cuánto tiempo lleva realizando esta actividad productiva propia? <input type="checkbox"/> 1 Menos de un año <input type="checkbox"/> 2 Entre uno y 2 años <input type="checkbox"/> 3 Entre 3 y 10 años <input type="checkbox"/> 4 Mas de 10 Años		
32. ¿Cuáles son los activos con los que cuenta para desarrollar su actividad productiva propia? (Selección Multiple) <input type="checkbox"/> 1 Predio o parcela <input type="checkbox"/> 3 Herramientas o equipos <input type="checkbox"/> 5 Estantería/vitrinas <input type="checkbox"/> 7 Planta eléctrica <input type="checkbox"/> 2 Maquinaria <input type="checkbox"/> 4 Infraestructura productiva (galpones, corrales, establos, otros) <input type="checkbox"/> 6 Insumos <input type="checkbox"/> 8 Otro. Cual? _____		
33. ¿Cuál es la fuente principal del agua que usa para el desarrollo de su actividad productiva? <input type="checkbox"/> 1 No tiene <input type="checkbox"/> 3 Río, quebrada y manantial <input type="checkbox"/> 5 Acueducto público <input type="checkbox"/> 7 Acueducto comunal o veredal <input type="checkbox"/> 9 Laguna o jaguey <input type="checkbox"/> 2 No requiere <input type="checkbox"/> 4 Aguas lluvias <input type="checkbox"/> 6 Carro tanque <input type="checkbox"/> 8 Pozo con bomba o aljibe <input type="checkbox"/> 10 Otro. Cual? _____		
34. ¿Su actividad productiva está legalmente constituida? <input type="checkbox"/> 1 Sí <input type="checkbox"/> 2 No		
35. ¿Sus ingresos mensuales son obtenidos a través de? (Selección Multiple) <input type="checkbox"/> 1 Trabajo formal <input type="checkbox"/> 3 Ayuda estatal <input type="checkbox"/> 5 Trabajo informal <input type="checkbox"/> 7 Préstamos <input type="checkbox"/> 9 Otro. Cual? _____ <input type="checkbox"/> 2 Ahorro <input type="checkbox"/> 4 Pensión <input type="checkbox"/> 6 Giros o remesas <input type="checkbox"/> 8 Actividad productiva Propia		
36. ¿Cuántas personas aportan económicamente al hogar? <input type="text"/>	37. ¿Aproximadamente a cuánto equivalen los ingresos totales mensuales? <input type="text"/>	38. ¿Aproximadamente a cuánto equivalen los gastos totales mensuales? <input type="text"/>
39. ¿Cuentan con algún predio, tierra o parcela en la que pueda realizar actividades productivas propias? <input type="checkbox"/> 1 Sí <input type="checkbox"/> 2 No (Pase al capítulo VI Fortalecimiento de Capacidades)		
40. ¿Cuál es el área de su predio? <input type="text"/> Metros		41. ¿Cuentan con algún documento que certifique la propiedad, préstamo o arrendamiento del predio, tierra o parcela? <input type="checkbox"/> 1 Sí. Cual? _____ <input type="checkbox"/> 2 No

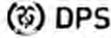
VI. FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES					
42.	¿Recibe o ha recibido algún tipo de asistencia técnica para el desarrollo de su actividad productiva propia?				
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> No	(Pase a la Pregunta 45)	
43.	¿A través de que persona/ entidad/ organización ha recibido asistencia técnica (socio-empresarial)? (selección Múltiple)				
<input type="checkbox"/> 1	SENA	<input type="checkbox"/> 2	Alcaldía	<input type="checkbox"/> 3	ONG
<input type="checkbox"/> 4	Otro programa del Estado	<input type="checkbox"/> 5	Otro cual?	_____	
44.	¿Que tipo de asistencia técnica ha recibido? (Selección Múltiple)				
<input type="checkbox"/> 1	Producción	<input type="checkbox"/> 2	Comercialización	<input type="checkbox"/> 3	Transformación
<input type="checkbox"/> 4	Manejo postcosecha	<input type="checkbox"/> 5	Otro cual?	_____	
45.	¿Usted tiene definidas sus metas familiares y productivas: (Selección Múltiple)				
<input type="checkbox"/> 1	A corto plazo < de 1 año	<input type="checkbox"/> 2	A mediano plazo	<input type="checkbox"/> 3	A largo plazo
<input type="checkbox"/> 4	No las tiene definidas				
46.	¿Cuál es el grado de confianza que tiene en usted mismo? (Selección Única)				
<input type="checkbox"/> 1	Siempre confío en mis razonamientos y decisiones	<input type="checkbox"/> 2	La mayoría de las veces confío en mis razonamientos y decisiones	<input type="checkbox"/> 3	Algunas veces confío en mis razonamientos y decisiones
<input type="checkbox"/> 4	Pocas veces confío en mis razonamientos y decisiones	<input type="checkbox"/> 5	Tengo muchas iniciativas pero nunca me funcionan		
47.	¿Cuáles son sus fortalezas para manejar su unidad productiva? (Selección Múltiple)				
<input type="checkbox"/> 1	Tiene conocimiento técnico para desarrollar su actividad productiva	<input type="checkbox"/> 2	Sabe llevar un registro de ingresos y gastos de su negocio	<input type="checkbox"/> 3	Tiene buen manejo de los clientes
<input type="checkbox"/> 4	Tiene buenas relaciones con los proveedores	<input type="checkbox"/> 5	Otro cual? _____		
VII. CAPITAL SOCIAL					
48.	¿Ud. O algún miembro del hogar pertenece a alguna asociación productiva?				
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> SI	(Pase a la 49)	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> No	(Pase a la Pregunta 50)
49.	Que tipo de asociación productiva pertenece usted o algún miembro de su hogar? (Selección Múltiple)				
<input type="checkbox"/> 1	Cooperativa	<input type="checkbox"/> 2	Asociación de comercializadores	<input type="checkbox"/> 3	Asociación de productores
<input type="checkbox"/> 4	Grupo de trabajo productivo	<input type="checkbox"/> 5	Otro cual? _____		
50.	En el hogar, han pensado o les gustaría trabajar de forma asociativa?				
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> SI	(Pase a la 52)	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> No	(Pase a la 51)
51.	Por que no le gustaría trabajar de manera asociativa? (Selección Múltiple)				
<input type="checkbox"/> 1	No les interesa	<input type="checkbox"/> 2	Prefieren trabajar solos	<input type="checkbox"/> 3	No confían en las demás personas
<input type="checkbox"/> 4	No saben como hacerlo	<input type="checkbox"/> 5	Otro cual? _____		
52.	Cuáles considera que son sus fortalezas para trabajar de manera asociativa? (Selección Múltiple)				
<input type="checkbox"/> 1	No tengo ninguna fortaleza	<input type="checkbox"/> 2	Me gusta trabajar en equipo	<input type="checkbox"/> 3	Confío en los demás
<input type="checkbox"/> 4	Otro cual? _____				

ANEXO C. FORMATO MATRIZ UNO A UNO SEGUIMIENTO A PARTICIPANTES

Módulo	Variables
DATOS DEL PARTICIPANTE	No Participante
	No. Código Registro Aplicativo IRI
	ESTADO
	1er Nombre
	2do Nombre
	1er Apellido
	2do Apellido
	Genero
	Tipo Documento
	No de Identificación
	Fecha de Nacimiento
	Edad
	Departamento residencia
	Municipio residencia
	Dirección de vivienda
	urbano o rural
	Teléfono Fijo
	Celular del participante
	Gestor
	Celular del gestor
PRODUCTOS ENTREGABLES	ACUERDO DE COMPROMISO SI/NO/NA
	COPIA CÉDULA SI/NO
	ACTA DE RETIRO
	TIPO VINCULACIÓN/ACUERDO DE COMPROMISO
	FORMATO CARACTERIZACIÓN
	FORMATO PLAN DE VIDA
	PERFIL DE NEGOCIO CUADERNO DE TRABAJO
	PERFIL DE NEGOCIO FORMATO ANEXO
	TABLA DE INVERSION CUADERNO TRABAJO p.18
	FORMATO PLAN DE INVERSION ANEXO
	JORNADA DE SOCIALIZACIÓN Y APROBACIÓN PERFILES DE NEGOCIO I
	JORNADA DE SOCIALIZACIÓN Y APROBACIÓN PERFILES DE NEGOCIO II
FORMATO SOCIALIZACIÓN Y APROBACIÓN PERFILES DE NEGOCIO	
TIPO DE POBLACIÓN	Condición
	Desplazado SI/NO/NA
	N° Registro RUV
	Unidos
	No Folio UNIDOS
	SISBEN SI/NO/NA
	N° FICHA SISBEN
	Puntaje SISBEN
	Mas Familias En Accion
	ReSA / IRI App
	Requisito de entrada que cumple Desplazado o Vulnerable
CAPACITACIÓN MODULAR	MODULO 0
	MODULO 1
	MODULO 2
	MODULO 3
	MODULO 4
	MODULO 5
	MODULO 6.1
	MODULO 6.2
	MODULO 7
	SUMATORIA DE MÓDULOS RECIBIDOS

Módulo	Variables
TALLERES GRUPALES ASISTENCIA	PLAN DE VIDA
	PERFIL DE NEGOCIO
	GRUPOS DE APOYO
	SUMATORIA TALLERES GRUPALES
UNIDAD PRODUCTIVA	Nombre unidad productiva
	Idea de negocio
	Sector
	Sub sector
	Nueva actividad SI/NO
ASISTENCIA TÉCNICA	A fortalecer SI/NO
	REQUIERE ASISTENCIA TECNICA
	TIPO DE ASISTENCIA TÉCNICA REQUERIDA
OBSERVACIONES	

ANEXO D. FORMATO ACUERDO DE COMPROMISO



Dirección de Inclusión Productiva y Sostenibilidad
Proyecto Produciendo por Mi Futuro (PXMF)

ACUERDO DE COMPROMISO

Yo, IVIS ESTERLA ALVAICZ PEREZ identificado(a) con Cédula de Ciudadanía No. 24 947 841 de SUCRE, acepto participar de manera voluntaria en el Proyecto "Produciendo por Mi Futuro" - PxMF, adelantado por el Departamento para la Prosperidad Social-DPS.

Entiendo que la participación en este Proyecto:

- Es voluntaria y no tiene ningún costo.
- Es para beneficio mío y de mi familia.

Al suscribir el presente documento, me comprometo con lo siguiente:

1. Asistir y participar activamente en todos los talleres presenciales, eventos y demás actividades que se desarrollen en el marco del proyecto.
2. Ser honesto y brindar toda la información necesaria, oportuna y real al Gestor Empresarial designado para el levantamiento de las encuestas que se requieran en el marco del proyecto.
3. Permitir la visita del Gestor Empresarial a mi hogar y participar en las actividades de capacitación que se realicen durante las visitas domiciliarias del proyecto.
4. Informar oportunamente al Gestor Empresarial en caso de que se genere un cambio en mi dirección o en el número de teléfono que haya registrado al inicio del proyecto.
5. No divulgar información falsa o inexacta acerca del proyecto. Ante cualquier inquietud, se acudirá al Gestor Empresarial.
6. Velar por la conservación y buen uso de todos los materiales didácticos que sean suministrados por el proyecto.
7. Autorizar al DPS para que las fotografías, audios, videos, entrevistas y testimonios que se realicen en el marco del proyecto sean utilizados, adaptados y publicados por la entidad para su uso en materiales promocionales, en cualquier forma de publicación impresa o electrónica. Adicionalmente, acepto que el uso de este material no me genera derecho a recibir compensación ni reconocimiento alguno.
8. Aceptar recibir mensajes de texto en mi celular al número de celular que entregué al proyecto y a responderlos en caso de ser requerido.
9. Permitir que durante el desarrollo del proyecto y por el tiempo que el DPS estime necesario, se realicen visitas de seguimiento a la unidad productiva y a la familia por parte del DPS.
10. Destinar los incentivos económicos que me sean entregados por el DPS únicamente para la implementación o fortalecimiento de la unidad productiva establecida en el perfil de negocio del proyecto.
11. Permitir al Gestor Empresarial y a las demás personas del equipo técnico del proyecto realizar visitas de verificación y seguimiento a mi unidad productiva.
12. Aceptar que entiendo el alcance de las responsabilidades del DPS, el cual me fue explicado por el Gestor Empresarial. Igualmente, entiendo que no será responsabilidad del Departamento para la Prosperidad Social el éxito o fracaso de mi actividad productiva.
13. Informar oportunamente al Gestor Empresarial en caso de que se presente alguna novedad en mi unidad productiva.
14. Aceptar que toda mi información y la de mi familia que recoja el proyecto pueda tener almacenamiento, tratamiento y uso para los fines que el DPS considere pertinentes en el desarrollo del presente proyecto o para el cumplimiento de sus objetivos institucionales, incluidos los procesos de bancarización y para la ejecución de actividades con entidades públicas y privadas.
15. Entregar copia de mi cedula de ciudadanía y de los demás documentos que se requieran en el marco del proyecto.

Se firma en el municipio de La Unión, departamento de SUCRE a los 26 días del mes de Agosto de 2015.

Nombres y apellidos completos: <u>IVIS ESTERLA ALVAICZ PEREZ</u>	
Firma: <u>[Firma manuscrita]</u>	
Corregimiento - Vereda:	
Celular: <u>312 611 1318</u>	



Nombres y apellidos del Gestor Empresarial: <u>Peje David Montenegro Perez</u>	Firma del Gestor: <u>[Firma manuscrita]</u>
---	--

ANEXO E. FORMATO PERFIL DE NEGOCIO FASE 1

REPORTE PLAN DE INVERSIÓN																							
DATOS GENERALES																							
Nombres y apellidos:						Cédula:			Teléfono de contacto:														
Departamento:			Municipio:			VEREDA:																	
Actividad:						Meta productiva plan de vida:																	
Tipo de Negocio:			<input type="checkbox"/> NUEVO <input type="checkbox"/> A FORTALECER																				
TABLA DE INVERSIÓN																							
COSTOS FIJOS						COSTOS VARIABLES																	
Descripción de elementos de los costos fijos	# Unidades	Unidad de medida	Valor unitario	Valor total	Fuente de financiación	Contrapartida	Descripción de elementos de los costos variables	# Unidades	Unidad de medida	Valor unitario	Valor total	Fuente de financiación	Contrapartida										
Adecuaciones físicas (tierra, área para cría de animales, local comercial, etc.)							Materias primas (para la producción pueden ser: semillas, alimentos, productos de aseo, etc.)																
Servicios públicos							Empaques y elementos básicos para prestar el servicio o vender el producto (bolsas, servilletas, etc.)																
Insumos como herramientas o máquinas (las cuales se pueden comprar o reparar)							Otros (mano de obra según producción y venta, gastos de transporte para vender el producto o servicio, etc.)																
Otros (gastos de medios de transporte, etc.)							TOTAL																
TOTAL																							
<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">RECURSOS INCENTIVO DPS</th> </tr> <tr> <th style="width:80%;">Descripción</th> <th style="width:20%;">Valor total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Adecuaciones físicas</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Insumos/materiales y equipos</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Otros (transporte, promoción, etc.)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>												RECURSOS INCENTIVO DPS		Descripción	Valor total	Adecuaciones físicas		Insumos/materiales y equipos		Otros (transporte, promoción, etc.)		TOTAL	
RECURSOS INCENTIVO DPS																							
Descripción	Valor total																						
Adecuaciones físicas																							
Insumos/materiales y equipos																							
Otros (transporte, promoción, etc.)																							
TOTAL																							
<p>Nosotros, _____, identificado con CC. No. _____ de _____, actuando en calidad de Gestor empresarial, y _____, identificado con CC. No. _____ de _____, actuando en calidad de Coordinador del proyecto Produciendo por Mi Futuro, certificamos que la versión del Plan de negocio diligenciada por nosotros en este reporte de inversión es conforme a la versión aprobada en el evento de socialización de perfiles de negocios. En caso que se hayan solicitado cambios, certificamos que este documento incluye dichos cambios. Nos declaramos responsables en caso que esta versión difiera de la versión aprobada en la socialización.</p>																							
<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">RECURSOS DE CONTRAPARTIDA</th> </tr> <tr> <th style="width:80%;">Descripción</th> <th style="width:20%;">Valor total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Adecuaciones físicas</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Insumos/materiales y equipos</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Otros (transporte, promoción, etc.)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>												RECURSOS DE CONTRAPARTIDA		Descripción	Valor total	Adecuaciones físicas		Insumos/materiales y equipos		Otros (transporte, promoción, etc.)		TOTAL	
RECURSOS DE CONTRAPARTIDA																							
Descripción	Valor total																						
Adecuaciones físicas																							
Insumos/materiales y equipos																							
Otros (transporte, promoción, etc.)																							
TOTAL																							
<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width:80%;">TOTAL INVERSIÓN (INCENTIVO DPS Y CONTRAPARTIDA)</th> <th style="width:20%;"></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>												TOTAL INVERSIÓN (INCENTIVO DPS Y CONTRAPARTIDA)											
TOTAL INVERSIÓN (INCENTIVO DPS Y CONTRAPARTIDA)																							
Firma del participante: _____						Firma coordinador: _____																	
Firma del gestor: _____																							

ANEXO F. EXPERIENCIA ENTIDADES IMPLEMENTADORAS FASE 1

Los siguientes cuadros resumen la experiencia de las tres entidades implementadoras del programa Produciendo por Mi Futuro.

Cuadro 37 Experiencia de Fundalianza

Cooperante	Lugar	Objetivo
Departamento de La Guajira	Municipios Departamento de La Guajira	Mejoramiento genético bovino y Líneas de crédito Finagro
Departamento del Atlántico	Municipios Departamento del Atlántico	Mejoramiento genético bovino y Líneas de crédito Finagro
Carbones del Cerrejón	Barrancas, La Guajira	Sistemas silvopastoriles intensivos
Departamento del Cesar y Asoprotecco	Municipios Departamento del Atlántico	Mejoramiento genético bovino y Líneas de crédito Finagro
Fedegan – FNG	Municipios Departamento del Cesar	Promocionar y estructurar proyectos silvopastoriles intensivos Transferencia sobre el Establecimiento y Manejo de Sistemas Silvopastoriles
Departamento de La Guajira	Municipios Departamento de La Guajira	Sistemas silvopastoriles
Departamento del Cesar	Municipios Departamento del Cesar	Sistemas silvopastoriles con árboles maderables
Departamento del Cesar	Municipios Departamento del Cesar	Siembra de 3.500 hectáreas de Palma Africana
Departamento del Atlántico	Municipios Departamento del Atlántico	Sistemas silvopastoriles
Departamento del Atlántico	Municipios Departamento del Atlántico	Reforestación con Eucalipto
Acción Social	Municipios Departamento del Cesar	Fortalecimiento socio empresarial asociativo
Acción Social - FIP	Municipios Departamento del Cesar	Normalización cultivos de Palma de Aceite
Departamento del Atlántico	Municipios Departamento del Atlántico	Desarrollo Ambiental
Chemonics – PCF	Municipios Departamento del Atlántico	Fortalecimiento Socio empresarial Comunitario
UNOPS	Municipios Departamento del Magdalena	Parcelas demostrativas de vainilla

Fuente: Certificado de Idoneidad de Fundalianza – Presentado a DPS como parte del proceso de selección. Marzo 2015.

Cuadro 38 Experiencia de Fundación Capital

Nombre del proyecto	Año (s) de ejecución	Objetivo	Entidad contratante	Valor del proyecto (COL \$)	Finalizado (Si/No)
Proyecto "Activos y Conexiones"	2011-2012	Educación financiera y apoyo a proyectos productivos para receptoras de remesas en el Eje Cafetero, con recursos del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola – FIDA	FIDA		SI
Transformando mi Futuro	2013 – a la fecha	Estrategia de fortalecimiento de la capacidad de generación de ingresos de las víctimas que escojan la línea de inversión en proyectos productivos.	Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas (UARIV)	1.088.605.600	SI
LISTA PARA AHORRAR	2011-2015	Promover la inclusión y la educación financiera de la población del sector de la inclusión social y la reconciliación, a través de una herramienta pedagógica e innovadora que les permita adquirir conocimientos, habilidades y actitudes para tomar mejores decisiones financieras, mejorar su uso del dinero y hacer un uso efectivo de los productos del mercado financiero formal.	DPS	2.517.813.412	NO
Produciendo por mi Futuro	2014- febrero 2016	Fortalecimiento de las capacidades de la población vulnerable para mejorar su empleabilidad, por medio de una metodología innovadora para acrecentar de manera sostenible los activos productivos (generación de ingresos), financieros, humanos y sociales, de hogares, principalmente rurales, en pobreza extrema (incluyendo víctimas de la violencia), de tal manera que éstos se estabilicen socioeconómicamente, incrementen su resiliencia, y sigan por si mismos una senda de desarrollo.	DPS	1.976.000.000	SI
Cámara de comercio de Manizales por caldas	2013 - 2014	Establecer mecanismos de colaboración y coordinación entre las partes, para facilitar el acceso de MyPES a subsidios inteligentes a través de la plataforma LBM en territorios seleccionados de Colombia.	Cámara de comercio de Manizales	N/A	N/A
Give to Colombia	2013 - 2015	Tiene por objeto establecer la colaboración entre GIVE TO COLOMBIA G2C y la organización beneficiaria.	GIVE TO COLOMBIA	N/A	N/A
Colombia Lista	2012-2013	Tiene por objeto poner en marcha un programa piloto de educación financiera, dirigido a los beneficiarios del programa Familias en Acción y/o la Red Unidos, en hasta (5) municipios del país en la primera etapa de implementación y con el que se dará continuidad a una posible expansión del proyecto Colombia LISTA.	Banco Agrario de Colombia	N/A	SI

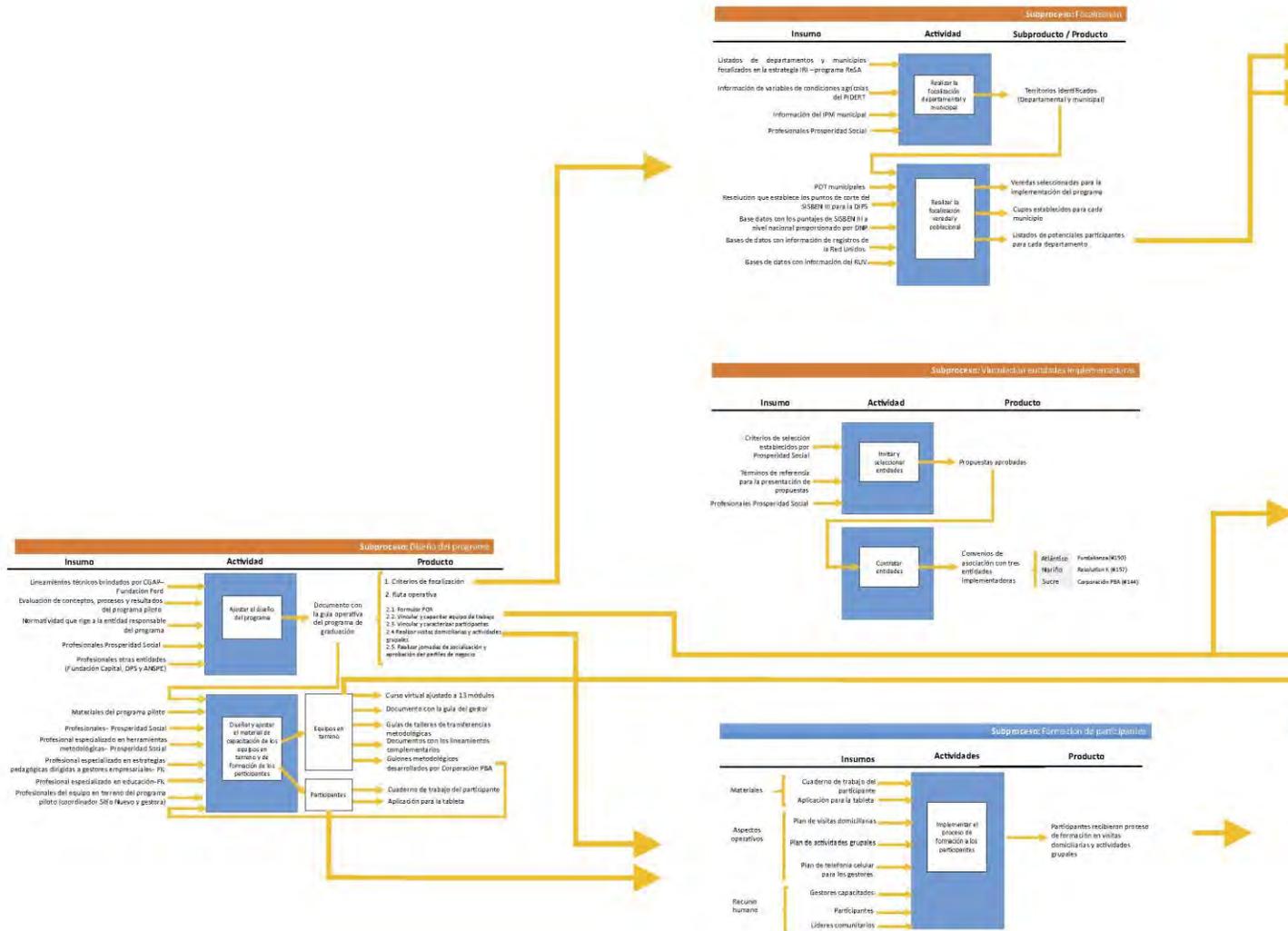
Cuadro 39 Experiencia de Corporación PBA⁵⁵

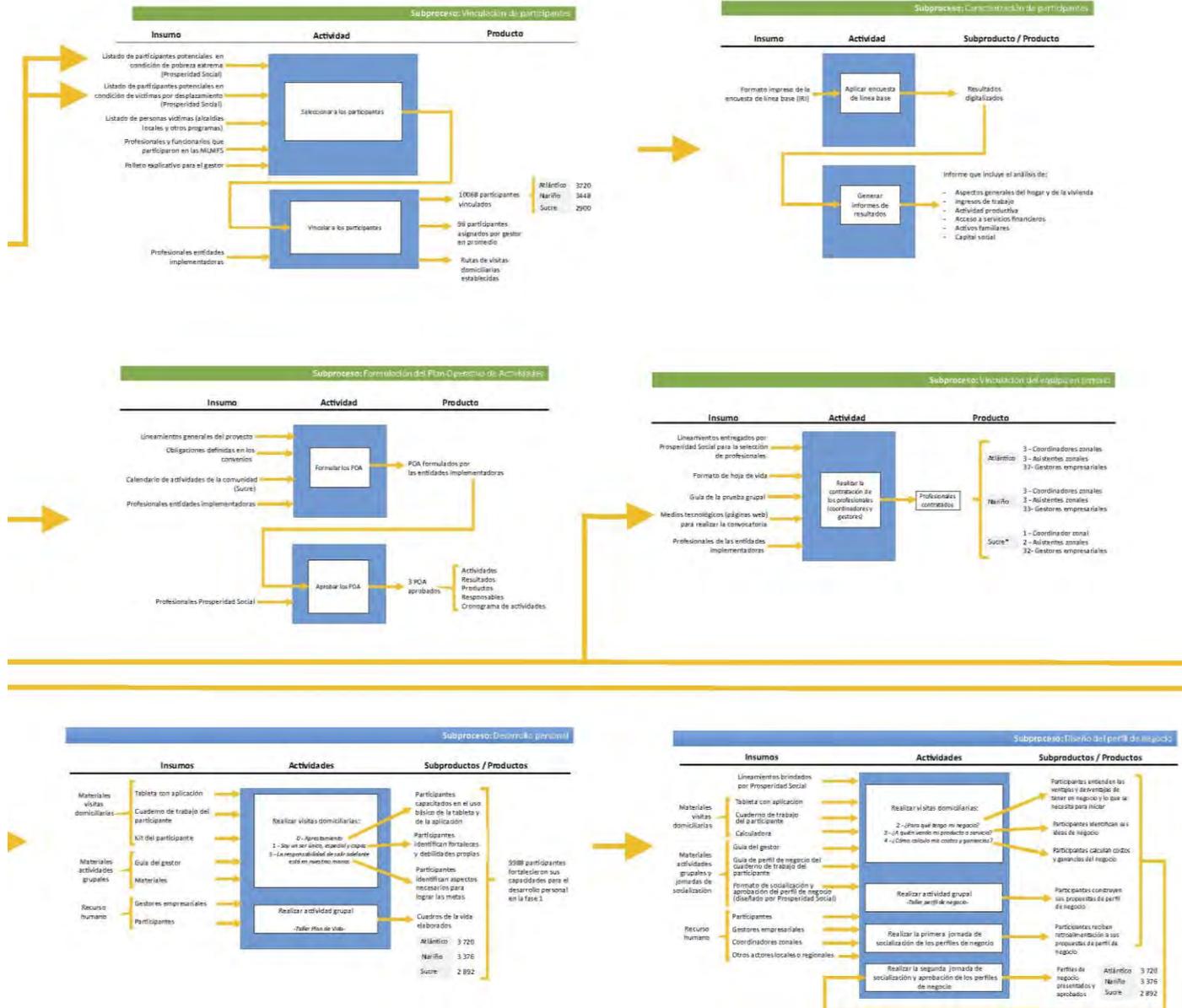
Nombre del proyecto	Año (s) de ejecución	Objetivo	Entidad contratante	Valor del proyecto	Finalizado (Si/No)
Acuerdo de Contribución con la Embajada de Canadá	2014 - 2016	Busca mejorar las condiciones económicas de los pequeños productores agrícolas de la Región Medio Magdalena, a través de la implementación de los procesos de Innovación Rural Participativa.	Embajada de Canadá	CAN \$1.000.000	NO
Donación del FIDA (Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola)	2014 – a la fecha	Apoyar a la Misión para la Transformación del Campo en definir e implementar una estrategia inclusiva de desarrollo rural y facilitar el escalamiento de soluciones de política pública relevantes para la pequeña producción a través del diálogo de política con los equipos responsables del desarrollo de políticas.	FIDA	USD 500.000	NO
Convenio de Colaboración con Ecopetrol	2014-2015	Aunar esfuerzos para promover y facilitar a través de la Innovación Rural Participativa (IRP) el fortalecimiento social, productivo, empresarial y ambiental de las comunidades rurales del municipio de Ortega, Departamento del Tolima, contribuyendo a elevar su nivel de vida mediante la generación de ingresos sostenibles”	Ecopetrol	\$926.300.000,00	SI
Convenio de Cooperación con RIMISP Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural	2014-2015	Apoyar el funcionamiento del Grupo Dialogo Rural Colombia cuya tarea es incidir sobre la agenda gubernamental del país creando conocimiento y generando diálogo en torno a la estrategia y política dirigidas hacia la pobreza rural.	RIMISP	USD 30.000	SI
Proyecto de Conservación, Valoración y Uso de la Agro biodiversidad de la Arracacha en la Provincia de Márquez, Boyacá	2012 - 2015	Conservación, Valoración y Uso de la Agro biodiversidad de la Arracacha en la Provincia de Márquez, Boyacá, que tuvo como beneficiario a la Cooperativa Integral de Productores de Papa El Cacique de Turmequé Boyacá, como ejecutores a la Corporación PBA y la Universidad Jorge Tadeo Lozano.	COLCIENCIAS - programa nacional de ciencia y tecnología agropecuaria	\$353.030.000,00	SI
Convenio de colaboración con Ecopetrol	2013 - 2015	Promover y facilitar a través de la innovación rural participativa, el fortalecimiento social, productivo, empresarial y ambiental de las comunidades rurales de la región del Magdalena Medio, garantizando su seguridad alimentaria y contribuyendo a elevar su nivel de vida mediante la generación de ingresos sostenibles.	Ecopetrol	\$2.107.792.000	SI
Convenio con Ecopetrol (CENIT)	2014 - 2015	Aunar esfuerzos para facilitar la consolidación de condiciones propicias de productividad, competitividad y asociatividad en comunidades de pequeños productores rurales de los corregimientos de Berbeo, la Hermosura y Santa Rosa del municipio de Bolívar departamento de Santander, buscando incrementar el nivel de los ingresos de sus miembros, mejorar la calidad de vida de sus familias y contribuir al desarrollo sostenible de la región.	Ecopetrol	\$191.210.000	SI
Convenio con Ecopetrol	2015 - 2017	Unificar esfuerzos para mejorar las condiciones económicas de las comunidades de pequeños productores agropecuarios de la región del Magdalena medio, mediante procesos de Innovación	Ecopetrol	\$6.446'876.303	NO

⁵⁵ Proyectos y convenios más recientes de PBA. Los anteriores ya desarrollados incluyen más de 50 proyectos y convenios.

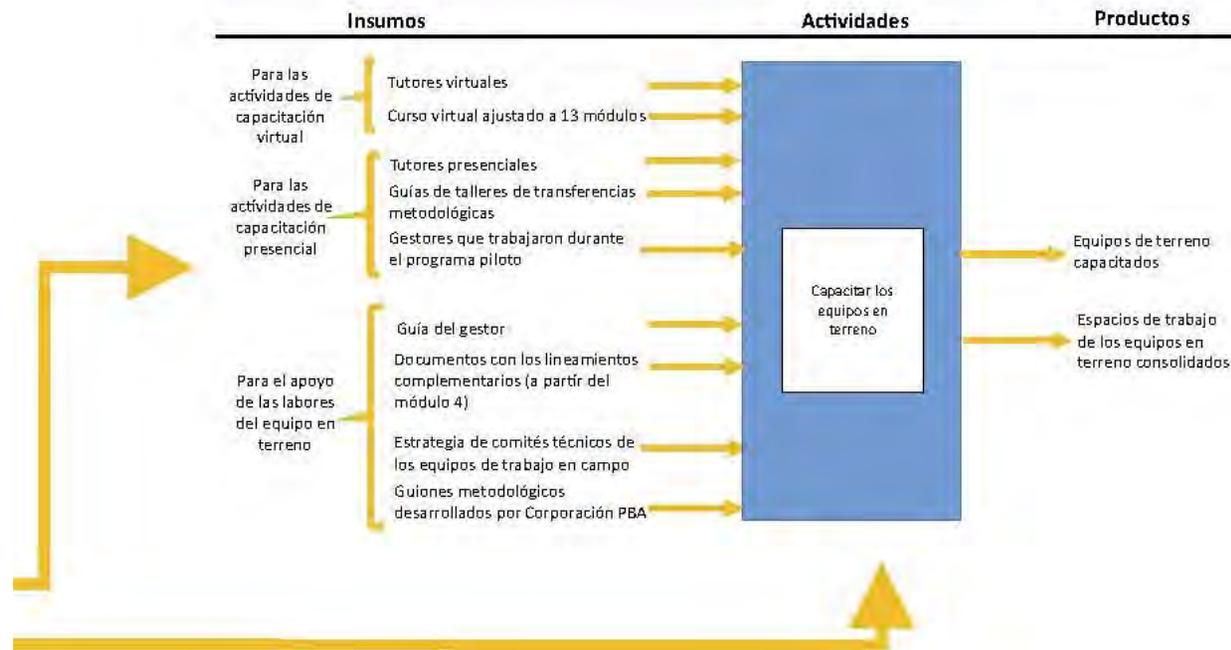
		Rural Participativa que conduzcan a su fortalecimiento social, productivo, empresarial y ambiental			
Convenio de colaboración con Ecopetrol	2014 - 2015	Fortalecer la comunicación para el desarrollo social, como herramienta para dinamizar procesos comunitarios y unir esfuerzos a través de actividades en procura del desarrollo territorial bajo un marco de corresponsabilidad y articulación entre la sociedad Civil y el estado, en los departamentos de Bolívar, Magdalena y Cesar	Ecopetrol	\$637.000.000	SI
Convenio de colaboración con Ecopetrol	2014 - 2015	Para el fortalecimiento Socio – Organizacional y construcción de plan de Etnodesarrollo del consejo de Comunidades Negras de Altos del Rosario (Bolívar)	Ecopetrol	\$210.090.000	SI
Convenio de colaboración con Ecopetrol	2014 - 2015	Para la implementación de modelos productivos, bajo innovación rural participativa. Que contribuyan a la producción sostenible de la comunidad asentada en Membrillal, Distrito de Cartagena (Bolívar)	Ecopetrol	\$326.500.000	SI
Convenio de colaboración con Ecopetrol,	2014 - 2015	Acompañamiento para el fortalecimiento de nueve sistemas de producción en los municipios de Mompox, Talaigua Nuevo y Cicuco - Bolívar,	Ecopetrol	\$185.147.000	SI
Convenio de colaboración con Ecopetrol	2014 - 2015	Para la implementación de modelos productivos, participativos y sostenibles para la generación de ingresos y mejora en la oferta de alimentos de los pequeños productores rurales de los municipios de Calamar y Córdoba (Bolívar), Santa Lucia (Atlántico) y la Gloria (Cesar)	Ecopetrol	\$475.239.985	SI
Acuerdo de colaboración con la Asociación Slow Food de Italia	2015	Creación y el desarrollo del Baluarte del cacao porcelana de la Sierra Nevada de Santa Marta (el Baluarte).	Slow food Italia	EUR 11.000	SI
Convenio de asociación y cooperación con la Corporación Autónoma Regional de la Guajira	2015	Coordinar esfuerzos para la implementación de estrategias de promoción de negocios verdes y la puesta en marcha de una Ecotienda en el corregimiento de Palomino, municipio de Dibulla (La Guajira)	Corporación Autónoma Regional de la Guajira	\$172.000.000	SI
Convenio de cooperación con RIMISP- centro latinoamericano para el desarrollo rural	2015	Implementar una propuesta de incidencia regional en Latinoamérica y el Caribe sobre el papel de los productores a pequeña escala en la seguridad alimentaria	RIMISP	USD 7.300	SI
Convenio con Tropenbos Internacional Colombia	2015	Fortalecer las capacidades técnicas y socio organizacionales del grupo de mujeres cultivadoras de orquídeas nativas de páramo de la vereda El Mortiño y la organización ASOAGROALISAL en torno a la reproducción in vitro de orquídeas nativas de páramo y bosque altoandino, con el fin de promover la alianza entre estos grupos, con otras instituciones y propender por la articulación de s iniciativas productivas y de conservación de la biodiversidad.	Tropenbos Internacional Colombia	N/A	SI
Produciendo por Mi Futuro	2014 – febrero 2016	Fortalecer el capital humano y social, y acrecentar los activos financieros y productivos de la población rural en pobreza extrema, víctima de desplazamiento forzado y/o vulnerable, de manera que se contribuya a su estabilización socioeconómica, con parámetros de sostenibilidad ambiental.	Departamento administrativo para la Prosperidad Social fondo de inversión para la paz – DPS FIP	\$1.628.400.000	SI

ANEXO F. CADENA DE VALOR PXMF – FASE 1.





Subproceso: Capacitación a equipos en terreno



Subproceso: Promoción del ahorro

