



SENA  
Emprende  
Rural

<https://www.sena.edu.co/es-co/trabajo/Paginas/senaEmprendeRural.aspx>

## “EVALUACIÓN DE PROCESOS E IMPACTO DEL PROGRAMA SENA EMPRENDE RURAL-SER”



Fuente: <https://positiva.fm/2016/sena-emprende-rural>

### PRODUCTO 1: PLAN DE TRABAJO CON CRONOGRAMA Y CADENA DE VALOR DEL PROGRAMA

# PRODUCTO 1: PLAN DE TRABAJO CON CRONOGRAMA Y CADENA DE VALOR DEL PROGRAMA

## TABLA DE CONTENIDO

ABREVIATURAS.....	II
INTRODUCCIÓN .....	1
1. CADENA DE VALOR.....	2
1.1. Contexto.....	2
1.2. Cadena de valor y teoría del cambio .....	5
2. PLAN DE TRABAJO Y CRONOGRAMA.....	15
2.1. Fase de planeación.....	15
2.2. Fase de ajuste metodológico .....	17
2.3. Fase de insumos para la recolección de información .....	17
2.4. Fase de recolección de información .....	19
2.5. Fase de recolección de información .....	20
2.6. Entregables .....	21
BIBLIOGRAFIA .....	22
ANEXO 1: INSUMOS NORMATIVOS (CON SUS RESPECTIVOS DECRETOS REGLAMENTARIOS Y RESOLUCIONES A QUE HAYA LUGAR).....	23
ANEXO 2: LAS ALIANZAS COMO INSUMOS PARA LA OPERACIÓN (CON BASE EN ANEXO TÉCNICO) .....	24
ANEXO 3: CRONOGRAMA .....	24
ANEXO 4: CONTRATOS EQUIPO PRINCIPAL .....	24

## ABREVIATURAS

ANUC	Asociación Nacional de Usuarios Campesinos d
APE	Agencia Pública de Empleo
ART	Agencia para la Renovación del Territorio
CNE	Coordinación Nacional de Emprendimiento
CONPES	Consejo Nacional de Política Económica y Social
DMC	Dispositivo Móvil de Captura
JRE	Jóvenes Rurales Emprendedores
MinCIT	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
MNC	Marco Nacional de Cualificaciones
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PTF	Productividad Total de Factores
SBDC	
SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje
SER	Sena Empeñe Rural
SIGA	Sistema Integrado de Gestión y Autocontrol
TIC	Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones
UP	
UPR	Unidad productiva
UT	Unión Temporal

## INTRODUCCIÓN

El presente informe corresponde al producto 1 de la consultoría “Evaluación de procesos e impacto del Programa SENA Emprende Rural (SER)”. De acuerdo los términos de referencia, el producto corresponde al plan de trabajo, cronograma y cadena de valor. Así mismo, se relaciona el personal principal contratado, junto con su respectivo contrato.

En ese orden de ideas, en el primer capítulo se presenta la cadena de valor del programa y en el segundo se detalla el plan de trabajo. Adicionalmente, en el anexo 1 se listan los insumos normativos, en el 2 las alianzas como insumos para la operación, en el 3 se presenta el cronograma y en el 4 se adjuntan los contratos del equipo principal.

## 1. CADENA DE VALOR

En este capítulo se enmarca el contexto bajo el cual opera el programa y se presenta la cadena de valor y la teoría de cambio de mismo.

### 1.1. Contexto

El Programa Sena Emprende Rural – SER es una estrategia del sector trabajo que busca contribuir con soluciones a problemáticas presentes en materia de productividad con equidad. En varias oportunidades y contextos se ha manifestado una preocupación por la baja productividad del país. Aunque la justificación de la Política de Desarrollo Productivo consignada en el Conpes 3866 de 2016 muestra un crecimiento en las últimas décadas, el país muestra actualmente aún rezago. El crecimiento acumulado de la Productividad Total de los Factores - PTF para Colombia, tomando como base el año 2000, acumula para 2018 una reducción total de 17 % (Board, 2019). Si además se tienen en cuenta las diferencias sectoriales y regionales, es evidente la brecha que se genera entre regiones con sectores urbanos modernos, con oferta de alto valor agregado y capacidad de generación de ingresos y, por otra parte, regiones predominantemente rurales con alta dependencia de actividades extractivas, con altos niveles de pobreza y limitado acceso a bienes públicos. De hecho la Misión para la Transformación del Campo Colombiano (DNP, 2015) resalta problemáticas relacionadas con informalidad de la población joven rural, bajas tasas de cobertura en educación, calidad del empleo, envejecimiento de la población (debido al éxodo de las personas en edades más productivas) y bajos ingresos por actividades productivas como problemáticas principales del mercado laboral rural. De acuerdo con el informe<sup>1</sup>, de cuatro posibles activos para la producción agropecuaria (acceso a tierras, asistencia técnica, crédito y riego intrapredial), el 63% de los pobladores rurales no tenía acceso a ninguno de ellos. En cuanto a educación se señala que mientras la población urbana de 15 años y más tiene al menos los 9 años de educación obligatoria, la población en zona rural tiene tan solo primaria completa (5,1 años) y el analfabetismo de población residente en unidades productivas llega al 17%. Así mismo, señala problemáticas como como inadecuada provisión de bienes y servicios públicos, barreras de acceso a capital, tecnología y tierra e incipiente promoción de la asociatividad y comercialización. Todos estos elementos confluyen para dar como resultado condiciones de vida precarias que se expresan en que del 90% de la población dispersa es pobre o vulnerable, es decir, con alta probabilidad de caer en pobreza.

Frente a esta problemática, el papel del Programa Sena Emprende Rural adquiere gran importancia, dado que el horizonte de gestión del Conpes comprende hasta el año 2025. En particular, éste fija compromisos para el sector trabajo y para el SENA en materia de oferta educativa pertinente para contribuir al Marco Nacional de Cualificaciones – MNC, con el fin

---

<sup>1</sup> El informe cita la Encuesta de Calidad de Vida del 2011 elaborada por el DANE

de contribuir al objetivo de incrementar la productividad del país en la medida que se resuelven "fallas de mercado, de gobierno o de articulación a nivel de la unidad productora, de los factores de producción o del entorno competitivo" (CONPES, 2016, pág. 68).

Este Programa también contribuye al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS, particularmente los relacionados con el (1) fin de la pobreza, (2) fin al hambre, seguridad alimentaria y mejora de la nutrición y agricultura sostenible, (4) educación inclusiva, equitativa y de calidad y oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos y (8) crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, empleo pleno y productivo y trabajo decente. Con esta contribución, también se aporta al logro de los demás objetivos relacionados como lo son equidad de género y consumo y producción sostenibles.

Otro de los elementos de contexto actual lo demarca el Acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera firmado en noviembre de 2016. El Punto 1 en particular, "Hacia un nuevo campo colombiano: Reforma Rural Integral", y en particular el Subpunto II, propone producción agropecuaria, economía solidaria y cooperativa y formalización laboral como parte de los Planes Nacionales para la Reforma Rural Integral, lo que determina un marco de contribución del Programa SER a esta implementación, prácticas que han sido consolidadas en el SENA y que incluso, su presencia en el territorio se constituye uno de sus mejores activos. Este aspecto ha sido reconocido en cuanto a que el SENA ha facilitado el acceso de las comunidades rurales a los espacios de formación dada su presencia en territorio. También ha logrado procesos de empoderamiento productivo por parte de esta población y está permitiendo la inserción de sus beneficiarios a nuevos marcos de emprendimiento como los ofrecidos por la economía naranja. Este es un factor diferencial: el Programa permite el trabajo in situ con las comunidades.

- El Programa SER hace parte del portafolio de servicios del SENA enfocado al eje de la empleabilidad, el cual tiene como objetivo, de acuerdo con (SENA, 2019) "promover la generación de ingresos y la empleabilidad para la población rural a través del desarrollo de capacidades y competencias de la población, así como el acompañamiento y fortalecimiento de las iniciativas productivas rurales orientadas al autoconsumo, los emprendimientos y/o la creación de empresas rurales". Opera bajo el marco de funciones de la Dirección de Empleo y Trabajo – Coordinación Nacional de Emprendimiento – CNE, quien de acuerdo con (SENA, 2020) busca generar empleo e ingresos mediante la formación, emprendimiento e intermediación laboral para la población rural del país. El Programa se ejecuta a través de los 32 despachos regionales y los 64 Centros de Formación.

Con origen en 2003 bajo el concepto de Jóvenes Rurales Emprendedores - JRE, el SENA identificó la necesidad estratégica de concentrar sus esfuerzos en el relevo generacional del

campo y en consecuencia se orientó a incidir en la mejora de competencias de la población joven rural para mejorar la productividad y promover la competitividad del campo. Con un enfoque diferencial étnico e inclusivo, se ha buscado beneficiar a poblaciones en situación de vulnerabilidad y contribuir al mejor desempeño de los sectores agrícola, pecuario, agroindustrial, turismo, artesanías, ambiental y servicios asociados al sector rural, mediante procesos de formación en temas técnicos y procesos de emprendimiento con personal técnico de apoyo y seguimiento. Particularmente, para beneficiarios de la línea de formación, el Programa también acompaña y gestiona procesos de inserción laboral.

En el año 2006 hay un mayor énfasis del programa en generar capacidades para la inclusión productiva de la población rural en todo el territorio nacional en zonas rurales afectadas y no afectadas por el conflicto.

En el año 2009, se orienta hacia emprendimiento rural con el fin de facilitar la inclusión social y el mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de la población rural.

En el año 2011, se implementa la estrategia de fortalecimiento a unidades productivas para su sostenibilidad.

A partir del año 2015, se crea el programa SENA Emprende Rural orientado a contribuir con el desarrollo económico y social del sector agro bajo conceptos de la nueva ruralidad y aprovechando la experiencia adquirida desde el 2003.

Para 2018, el Programa SER operaba en el marco del proyecto de inversión denominado "Capacitación para el trabajo a jóvenes rurales y poblaciones vulnerables en el territorio nacional<sup>2</sup>", el cual tenía como objetivo general capacitar en áreas estratégicas y de alto desempeño ocupacional a jóvenes del sector rural pertenecientes a los niveles 1, 2 y 3 del Sisbén, con edades entre los 16 y 35 años, y/o poblaciones vulnerables sin límite de edad, que les permita mejorar su perfil ocupacional, las posibilidades de inserción al mercado laboral, los niveles de empleabilidad, para mejorar la productividad del sector rural.

Este proyecto de inversión tenía como objetivos específicos:

1. Implementar acciones de formación a la población objeto de intervención, de acuerdo con las áreas de formación concertadas con los actores representativos del desarrollo regional, departamental y local.
2. Ampliar la cobertura de atención a la población objetivo, por medio del establecimiento de alianzas estratégicas con entes gubernamentales, municipales y gremios productivos.

---

<sup>2</sup> Código – 0025003240000

Desde el 2019, el Programa SER se ejecuta en el marco del proyecto de inversión "Servicio de formación para el emprendimiento, fomento del emprendimiento y fortalecimiento empresarial a nivel nacional", donde se encuentran también contempladas las actividades del programa de Emprendimiento. El objetivo del proyecto es fortalecer el fomento de la cultura del emprendimiento y la asesoría empresarial y los objetivos específicos son:

1. Ampliar la capacidad institucional para la prestación de los servicios de atención al emprendimiento y asesoría empresarial.
2. Fortalecer la operación institucional en la generación de emprendimientos en la población rural.

## 1.2. Cadena de valor y teoría del cambio

La definición de la estrategia metodológica para la evaluación de operaciones requiere de la teoría de cambio, de la cual depende la elaboración de la cadena de valor y el planteamiento de hipótesis sobre los resultados esperados en los beneficiarios que, bajo el enfoque de generación de valor, ayuden a explicar los impactos logrados por el Programa. La Figura 1 describe la teoría del cambio aplicada al Programa SER la cual, de acuerdo con (Rivero, 2007) muestra la capacidad de cerrar brechas previamente identificadas, a partir de intervenciones – iniciativas o estrategias- que se han previsto para cumplir determinados objetivos y conseguir los resultados fijados, los cuales se conciben como precondiciones, teniendo en cuenta los supuestos que afectan su desarrollo. Las precondiciones son la base para la formulación de indicadores, de tal forma que se pueda revisar el logro de la visión de éxito trazada.

En la visión de éxito del Programa confluyen varios propósitos: contribuir a las metas de desarrollo social y técnico de la población que atiende el SENA, con focalización en la población rural en condición de vulnerabilidad; generar impacto económico apalancado por una contribución directa a condiciones de mejora de la productividad del país desde lo rural, en la medida que se buscan efectos en la potencialización de las capacidades productivas propias, lo que le permite a los beneficiarios, comunidades rurales, a generar ingresos para el sostenimiento de sus familias y, en ciertos casos, la posibilidad de incrementar estos ingresos por la comercialización de excedentes y aportar a la seguridad alimentaria. Desde la línea de formación, se espera que el Programa tenga efectos en la mejora de las competencias y destrezas en la población rural y mayor inserción laboral, con sostenibilidad.

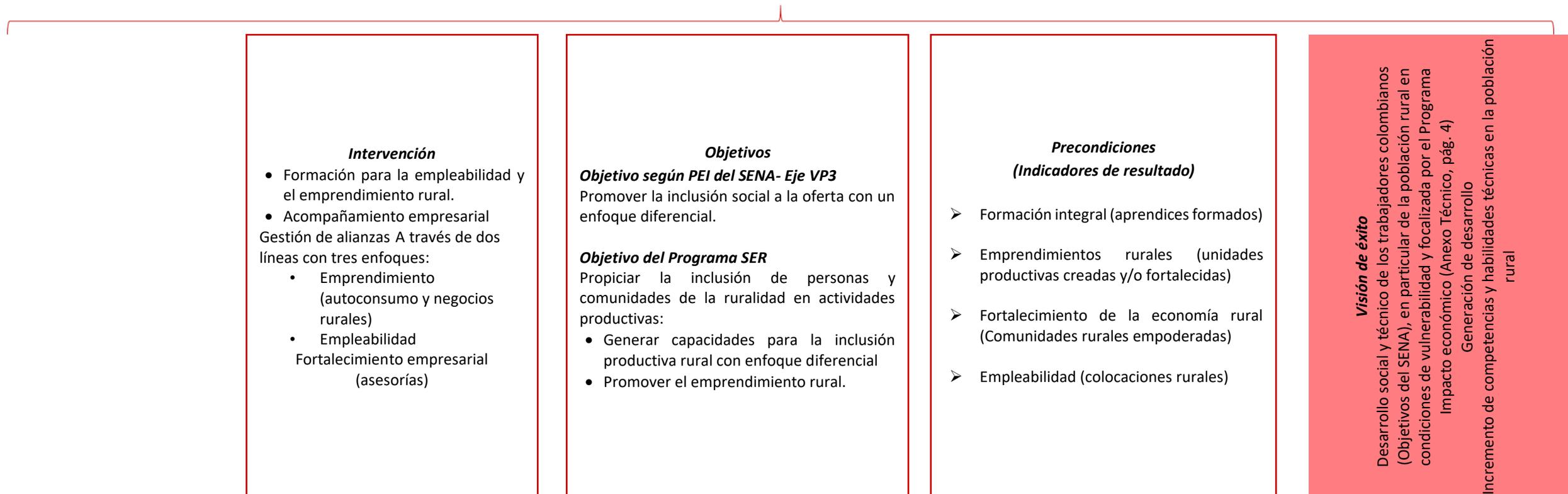
Las brechas, de acuerdo con (SENA), se abordan desde el concepto de equidad social que se manifiesta en la disminución de la pobreza extrema rural, lo cual es intervenido por el SENA en el objetivo estratégico VP 3 del Plan Estratégico Institucional 2019 – 2022 en materia de "Promover la inclusión social a la oferta institucional con un enfoque diferencial" disponible en (SENA, 2019). Para alcanzar este impacto, el SENA se ha propuesto reconocer

comunidades estratégicas con un enfoque de género para empoderar a la población femenina, jóvenes, población vulnerable y pequeños/medianos productores. Se busca contribuir con mejores condiciones de vida para las comunidades.

Para lograr este cierre de brechas, las líneas de intervención citadas en emprendimiento y empleabilidad se ejecutan en el marco de programas agrícolas, pecuarios, agroindustriales, ambientales, de construcción, de mecánica, culturales, artesanales y los propios de la economía naranja, todos alineados a la vocación y potencial productivo de la región. De estas acciones se logran los siguientes resultados: personas capacitadas y aprendices formados que mejoran sus condiciones productivas y empresariales; mejoramiento de la economía familiar; generación de trabajo rural (autoempleo, jornales, labores, empleo formal); capacidades para la autogestión de la UP y posibilidad de acceder al mercado laboral. Desde la visión del emprendimiento, se logran unidades productivas o pequeñas unidades de negocio creadas, empresas formalizadas y alianzas estratégicas entre el sector público y privado gestionadas. Se apoyan estas intervenciones con el acompañamiento a la gestión empresarial y el acceso al trabajo, solo para aquellos beneficiarios que finalizaron sus estudios.

Figura 1 - Teoría de Cambio aplicada al Programa SER<sup>3</sup>

Lineamientos del Programa SER: tres poblaciones diferenciadas, a saber: jóvenes que habitan en zonas rurales con edades comprendidas entre los 15 y 28 años; población perteneciente a los niveles 1, 2 y 3 del SISBÉN y pequeños y medianos productores rurales.



**Supuestos:**

1. Aporte al cumplimiento de los ODS (1), (2), (4), (8) y las agendas de competitividad regional y nacional
2. Aporte al cumplimiento de los postulados de legalidad, emprendimiento y equidad del PND 2018 - 2022 y de los respectivos planes de desarrollo a nivel departamental y municipal
3. Evidencia de la contribución a la implementación del Punto 1 Reforma Rural Integral del Acuerdo de Paz
4. Aprovechamiento del conocimiento ancestral y efectividad en los mecanismos de transmisión intergeneracional

Fuente: UT Econometría Consultores – SEI, 2021

<sup>3</sup> Los resultados para 2018, de acuerdo con (SENA, 2018) se fijaron como: Proveer una oferta de formación pertinente para las zonas de posconflicto, Fortalecimiento de los SBDC rurales, Sumatoria de esfuerzos con otras entidades para el fortalecimiento de proyectos productivos (financiación, acceso a tecnología, relevo generacional etc.), Iniciativas OVOP fortalecidas con el acompañamiento del SENA, en la Chamba Tolima, Paipa Boyacá, Tuchin Córdoba. Para 2019,

Para que el Programa se desempeñe con efectividad, se parte de los supuestos de cumplir los criterios de organización regional previstos por el SENA y que define un abordaje para la gestión de sus programas cumpliendo criterios geográficos, sociales, económicos y culturales, cumplir los ODS citados, cumplir los objetivos de emprendimiento definidos en el actual Plan Nacional de Desarrollo - PND, contribuir a los subpuntos incluidos en el Punto 1 Reforma Rural Integral del Acuerdo de Paz y aprovechar el conocimiento ancestral acumulado de la población mayor rural con efectivos mecanismos de transmisión de conocimiento intergeneracionales a la población joven que se forma en nuevas técnicas. Se logra con esto último, una combinación que genere capacidades en lo rural con sostenibilidad.

Para evaluar la operación es necesario analizar la cadena de valor con base en la intervención de la teoría de cambio. Esta se diseña desde la lógica del Ciclo Deming de Mejora Continua para garantizar que la gestión es generadora de valor público, en la medida que se prevén los insumos requeridos para operar y define mecanismos para el seguimiento y evaluación, anticipándose a riesgos que afecten el cumplimiento de objetivos y se garantice la mejora continua. La cadena de valor del Programa SER se presenta en la Figura 2 y se realiza con base en información documental, siguiendo lo contenido en el Normograma del SENA y en lo dispuesto en el Anexo Técnico del Concurso de Méritos que enmarca esta propuesta, que es analizada y validada por los expertos que acompañan este ejercicio. En respuesta a lo solicitado en el Anexo Técnico, a continuación, se explican los eslabones de esta cadena y las respectivas articulaciones entre acciones, junto con los actores que la operan. Ver Figura 2.

De forma inicial, para la ejecución de sus procesos, el Programa requiere de insumos para operar. Se clasifican en insumos normativos (ver en Anexo 1), documentos técnicos y recursos.

### ***Documentos técnicos***

- Simulador Plan de Formaciones del SENA
- Plan de Acción del SENA para la vigencia 2018 y 2019
- Catálogo Único para el Programa para 2018 y 2019 (base para la asignación presupuestal y metas del año)
- Circular 1 – 5055 del SENA Lineamientos para la ejecución de los Programas: Sena Emprender Rural, Emprendimiento, Fondo Emprender y Fortalecimiento Empresarial 2018 y 2019
- Sistema Integrado de Gestión y Autocontrol SENA

### ***Recursos***

- Equipo de trabajo de la Dirección General
- Equipo de trabajo por nivel de operación (profesionales de apoyo regional SER, profesionales misionales del Centro SER) por contrato
- Gestores de fortalecimiento Junior Rural (por contrato)
- Banco de instructores

- Instructores, profesionales y tecnólogos, que se definen con base en el simulador de planeación para cada Centro de Formación y teniendo en cuenta la tabla de honorarios de la vigencia.
- Proyecto de inversión Capacitación para el trabajo a jóvenes rurales y poblaciones vulnerables en el territorio nacional Código 002500324000
- Proyecto de inversión Servicio de formación para el emprendimiento, fomento del emprendimiento y fortalecimiento empresarial a nivel nacional Código 2018011000473
- Aplicativo SOFIA PLUS sobre procesos formativos

Con los anteriores insumos, que determinan criterios de diseño y puesta en marcha de las acciones del Programa, se ejecutan los procesos objeto de evaluación. El liderazgo de la planeación de este Programa lo tiene la Dirección de Empleo y Trabajo – Coordinación Nacional de Emprendimiento - CNE. Al revisar la Circular 1-5055 para cada vigencia (2018 y 2019), esta Dirección define lineamientos para la ejecución del Programa SER, donde para 2018 precisa que el Programa debe tener en cuenta los compromisos institucionales para la implementación del Acuerdo de Paz y así contribuir a la “atención integral de comunidades y población reincorporada en los municipios priorizados por el post conflicto... (a través) de iniciativas productivas...”. Para 2019, el Programa vela por su alineación en sus metas y objetivos con lo definido en el Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022 Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad, (DNP, 2018), específicamente en la línea de inclusión productiva, "Emprendimientos sostenibles con integración al sector moderno". En ésta, el Programa SER tiene la responsabilidad de garantizar a través de su modelo de atención, la cobertura de los municipios rurales y rurales dispersos de todo el territorio nacional. En esta misma Circular, se fijan lineamientos para la operación del Programa SER que se resumen a continuación y que serán objeto de seguimiento y evaluación:

***Etapa Planear (direccionamiento y asignación de recursos y responsabilidades):***

- Para 2018, y de acuerdo con la Circular 1 – 5055, se indica que el Programa debe tener en cuenta la planeación de la formación aprobada por la CNE que indica metas y presupuesto para la vigencia. Tener en cuenta el Simulador Plan de Formaciones”. Se detallan otros lineamientos sobre contratación de instructores, municipios asignados por centros de formación, formaciones proyectadas por líneas de atención, cobertura a municipios priorizados por el Acuerdo de paz, adquisición de materiales, reporte de información, protocolo de comunicación, ejecución de recursos y focalización de población.
- Para 2019, y de acuerdo con esta Circular solo que se actualiza para esta vigencia, la oferta de formación refleja lo previsto por los Centros de Formación. Esta oferta la avala la Dirección Regional y finalmente la aprueba la Dirección de Empleo y Trabajo junto con la Coordinación Nacional de Emprendimiento. Esta planeación aprobada incluye metas, recursos presupuestales y directrices para la vigencia fiscal, y precisa “el número de formaciones por cada línea de atención, considerando la cantidad de horas por diseño curricular, materiales de formación por cada formación y de acuerdo con la línea de atención, número de unidades productivas a crear, de acuerdo con las formaciones en la línea de emprendimiento rural,

asignación presupuestal para la contratación de instructores y la adquisición de los materiales de formación, en función de las horas de diseño curricular seleccionadas y registradas en el simulador, en respuesta a las necesidades manifestadas por las comunidades y/o actores locales, según el número de cursos por líneas de atención". Para el fortalecimiento a unidades productivas mediante asesorías en sitio se requieren las unidades productivas creadas en la línea de negocios rurales de la vigencia anterior, principalmente, con diagnóstico superior al 51%.

- Se debe tener presente que el Programa funciona por ciclos: Ciclo 1 de febrero 1 a junio 30 y Ciclo 2 de Julio 1 a noviembre 30.
- Las directrices emitidas por la Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo para 2018 (SENA, 2018) indican la alineación del Programa SER como iniciativa del proceso misional con el objetivo estratégico de "Desarrollar Formación Profesional Integral con calidad, cobertura y pertinencia". La población objetivo para esta vigencia estaba definida como jóvenes entre los 15 a 18 años bajo población SISBEN, población vulnerable sin límite de edad y pequeños y medianos productores agrícolas.
- Los lineamientos para la formulación del Plan de Acción de 2019 (SENA, 2019) son de aplicación para todos los procesos y áreas de la entidad a nivel central y regional. Su definición de da a través de acciones. De acuerdo con la Circular 1-5055, se indica como lineamiento particular que se debe contar con una oferta formativa diferenciada, lo que el Programa requiere cumplir para que, de acuerdo con la citada circular, "potencialice el surgimiento de nuevas iniciativas productivas rurales con identidad cultural encaminándolas hacia un proceso de tecnificación para el mejoramiento de sus productos, sin perder su origen y tradición, integrando innovación, conocimientos y saberes locales colectivos que abarquen desde el uso sostenible de materias primas hasta la comercialización local, regional y nacional, dinamizando el intercambio cultural e integrando las economías. Al mismo tiempo, facilitar el inventario y preservación de la cultura y las tradiciones en la población del sector rural".
- Con base en el Catálogo Único de Formación se hace el diseño de un Catálogo Único para el Programa, guardando coherencia con su enfoque y sus líneas de atención. Este Catálogo es la base para temas presupuestales y de metas por vigencia. En caso de solicitudes de currículos no incluidos en éste, se aprueban por la CNE.
- Se deben seguir los lineamientos para compra de materiales de formación profesional y contratación de instructores descritos para cada vigencia.

### ***Etapa Hacer (ejecutar las líneas de intervención):***

Para 2018, la citada circular, se detalla una ruta para la ejecución del modelo de servicio del Programa para la formación técnica. Se definen tres ejes denominados Desarrollo de la formación para el emprendimiento rural (autoconsumo, negocios rurales con 190 a 380 horas, asignación de materiales para formación y conformación de unidades productivas), Desarrollo de la formación

para la empleabilidad rural (40 a 350 horas) y fortalecimiento a unidades productivas bajo una ruta en tres fases, una de incubación formación con una duración entre 300 y 340 horas, una de fortalecimiento de la formación con una duración entre 50 y 140 horas y una de sostenibilidad, escalabilidad, asesoría y acompañamiento con una duración de 5 meses.

Para 2019, se indica que la operación del Programa debe tener en cuenta el Modelo 4K<sup>®</sup> que lo componen cuatro capitales: psicológico o actividades para inspirar y fomentar cultura y espíritu emprendedor e innovador; soporte o acciones de acompañamiento, asesoría y mentoría; semilla o de recursos económicos a través del Fondo Emprender y social, como capacidad colectiva de co-crear comunidad emprendedora.

Para 2018, en materia de formación, se precisan en la operación aspectos relacionados con duración de los proyectos formativos, cobertura de actividades de cultura del emprendimiento, liderazgo, asociatividad y educación financiera, diseños curriculares para competencias agrícolas y pecuarias en la línea de autoconsumo y de emprendimiento, así como la ruta para la creación de la unidad productiva - UPR y registro en el aplicativo SOFIA plus. Finaliza el proceso de formación con la aplicación del diagnóstico que permitirá definir la ruta de atención a la UPR en caso de que así se acuerde.

Se describe igualmente en la citada circular, los aspectos operacionales para la empleabilidad y colocación de aprendices rurales.

Para 2019, en la operación, se mantienen los tres ejes de trabajo, solo que con variaciones en el número de horas asignadas a cada eje. En el eje de Desarrollo de la formación para el emprendimiento rural, se utilizarán diseños con duración entre 120 y 385 horas (aumentando el límite inferior en 80 horas y el superior en 35) y se incluye también la asignación de recursos para materiales y conformación de UPR. El segundo eje tendría diseños curriculares con una duración entre 40 y 330 horas (20 horas menos que lo estimado para 2018) y define explícitamente que no se crearan UPR sino que se buscará la empleabilidad.

En ambos periodos, hay oferta de formación complementaria para mejorar habilidades técnicas de los aprendices. El Programa ofrece formación entre 330 y 400 horas especializada en competencias técnicas y operativas que estén directamente relacionadas con actividades del sector productivo que demanda la contratación de mano de obra rural. El Programa conecta con la APE para el correspondiente proceso de intermediación buscando la colocación laboral en el ámbito rural.

También se busca la generación de empleos formales, trabajos rurales y autoempleos con empresas rurales SER y UPR SER en fase de fortalecimiento. En estos casos, el gestor rural junior identifica los trabajos ofertados y los comunica a los apoyos regionales teniendo en cuenta criterios de empleo formal, autoempleo y trabajo rural bajo lo establecido en la Circular.

En materia de fortalecimiento a las UPR, para 2018 se diseñó un proceso en dos etapas: inicial con diseño curricular de duración estipulada entre 40 y 200 horas para abordar aspectos de “establecimiento y organización de la producción, costos y punto de equilibrio y administración, perfilación de mercados” y una segunda etapa para “incremento en ventas, formalización, gestión de recursos y administración”. Para 2019, se hace acompañamiento a UPR creadas en anteriores vigencias del Programa con procesos de formación de entre 30 y 385 horas. En las UPR que muestren luego del diagnóstico un nivel de cumplimiento del 51%, se procede a ejecutar asesorías en sitio para fortalecimiento técnico y empresarial con una duración de entre 40 y 80 horas.

***Etapa Verificar y Actuar para la mejora continua (hacer seguimiento y evaluar intervención):***

Según lo estipulado en 2018, se hace seguimiento y evaluación a través de informes sobre el desempeño de los instructores por parte del Profesional de apoyo regional SER y el equipo de apoyo misional del centro SER de forma articulada con las coordinaciones académicas y supervisores de contrato. Estos informes se envían al líder de Red Regional SBDC y este lo reporta a la CNE. Se apoya este ejercicio con la ejecución de visitas mensuales a por lo menos el 20% de las actividades de formación. La circular define los elementos de verificación.

Se definen metas mensuales físicas y de presupuesto, así como periodos de reporte en los meses de abril, agosto y diciembre. Para 2019, la CNE hace seguimiento a la calidad y oportunidad del proceso efectuado en cada Dirección Regional y Centro de Formación mediante visitas periódicas para velar por acciones de mejora mediante ejercicios aleatorios de revisión de aspectos operacionales. Se mantiene el seguimiento por cuatrimestre en los periodos definidos en 2018. Para esta vigencia, se establece la evaluación del cumplimiento de metas frente a conceptos establecidos. Ver Tabla1.

Tabla 1 - Concepto para hacer seguimiento y evaluar frente a metas

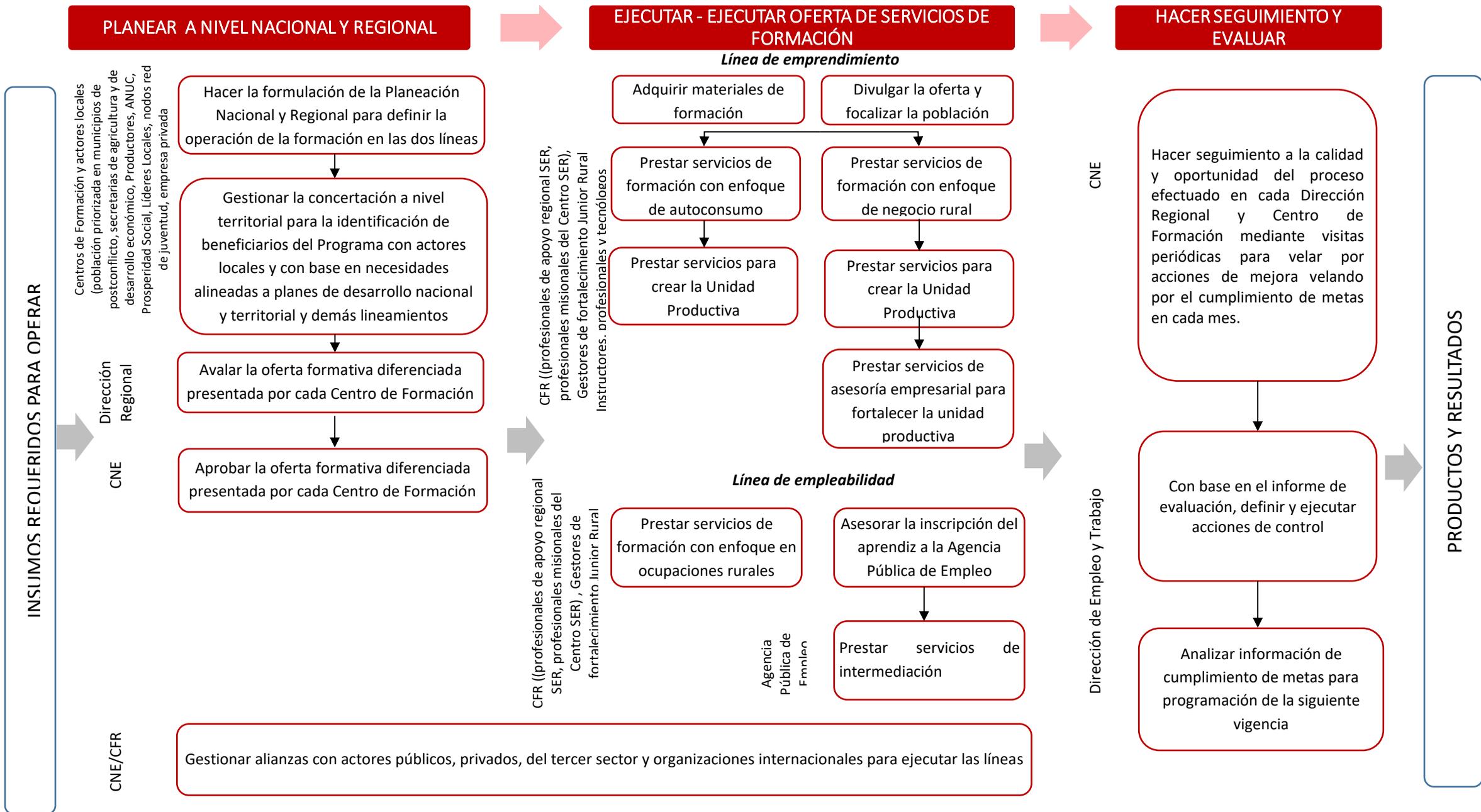
CONCEPTO	ABRIL	AGOSTO	DICIEMBRE
Aprendices formados	50%	70%	100%
Colocaciones rurales a través de APE	0%	55%	100%
Cursos con materiales de formación	100%	100%	100%
Cursos terminados vs unidades productivas creadas	100%	100%	100%
Pago honorarios instructores, según lineamientos	100%	100%	100%
Unidades productivas fortalecidas		50%	100%
Presupuesto ejecutado	78%	95%	100%

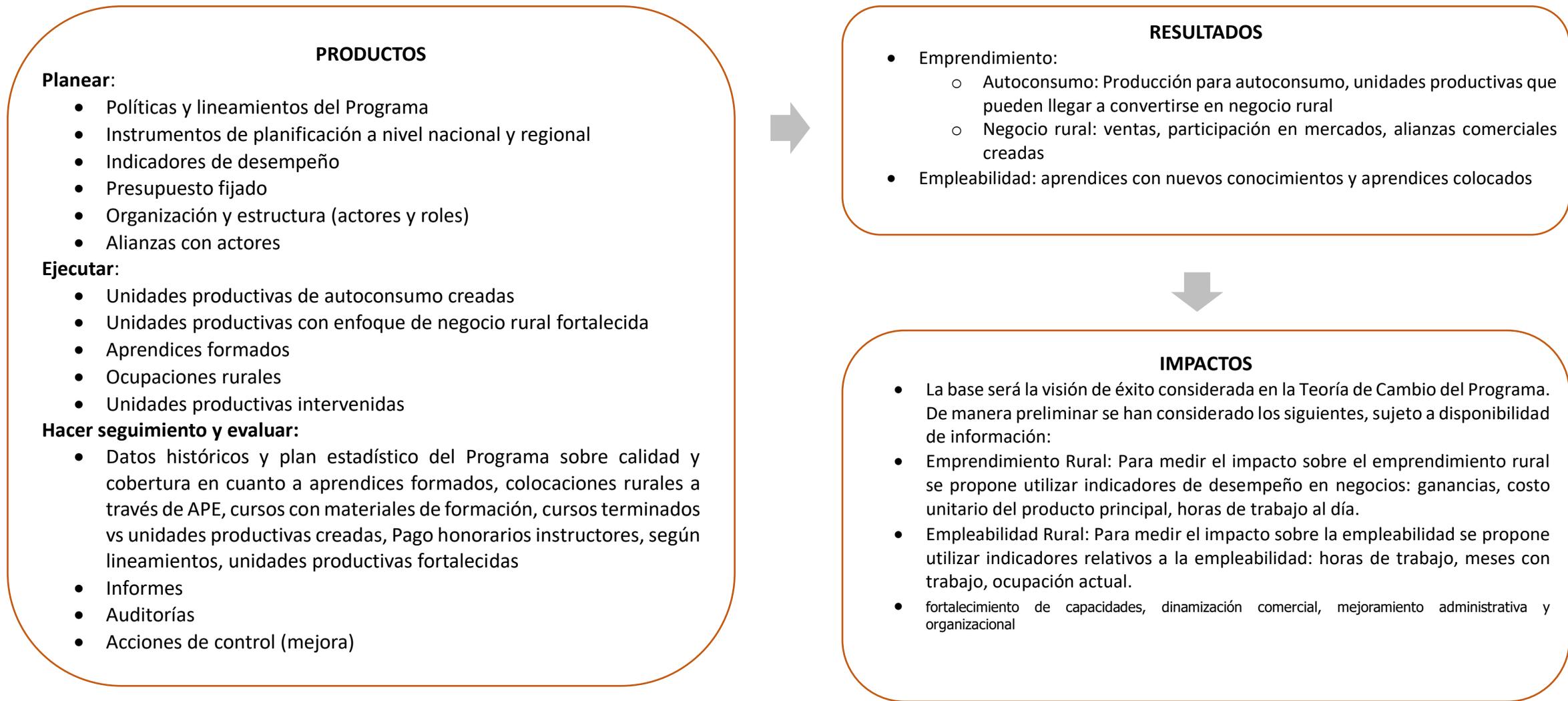
Fuente: UT Econometría Consultores – SEI, 2021, con base en Circular 1-5055 de 2019 del SENA

Con base en el comportamiento del mes de agosto se definen las metas de la siguiente vigencia. El seguimiento a los procesos se hace con base en la Guía para la Gestión y Ejecución del Programa SER dispuesta en *Compromiso* del SENA, aplicativo que gestiona el SIGA<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Puede consultarse en <http://compromiso.sena.edu.co/index.php?text=inicio&id=1>

Figura 2 - Cadena de valor diseñada para el Programa SER para las vigencias 2018 y 2019





Fuente: UT Econometría Consultores – SEI, 2021

## 2. PLAN DE TRABAJO Y CRONOGRAMA

Para dar alcance a los objetivos y preguntas orientadoras de la evaluación, se plantea el siguiente plan de trabajo, el cual, se encuentra estructurado bajo cinco fases, cada una con un producto asociado. En el anexo 3, se adjunta el cronograma del proyecto, el cual define las fechas propuestas para la ejecución de actividades y entrega de productos.

### 2.1. Fase de planeación

Fase inicial del proyecto. En esta se realizaron las siguientes actividades:

- Reunión inicial de la evaluación: En esta sesión, formalmente se discutió la propuesta presentada, los correspondientes ajustes y los acuerdos entre la Unión Temporal -UT y el supervisor del contrato por parte del programa SER.
- Contratación equipo: Contratación del equipo principal de la UT. En el anexo 4 se adjuntan los contratos de los siguientes participantes de la UT.

Tabla 2 – Equipo consultor principal

PROFESIONAL	ROL
Fernando Estupiñán	Director del proyecto
Luis Fernando Restrepo	Experto temático
Manuela Mejía	Profesional en análisis cualitativo
Jhon Jairo Romero	Profesional en muestreo
Luis Fernando Gamboa	Profesional cuantitativo
Antonio Rey	Coordinador de campo
Nury Bibian Bejarano	Experto en evaluaciones de impacto

Fuente: UT

- SENA emprende rural entrega información asociada al programa, universo y datos de contacto: Para alcanzar de manera satisfactoria las actividades del proyecto de consultoría, es vital contar con la información del programa, el universo de participantes, sus datos de contacto y demás información asociada a la ejecución del programa que pueda ser relevante durante la ejecución de la evaluación.
- Reuniones quincenales de seguimiento: Con el objeto de hacer un seguimiento continuo al proyecto y hacer resolver inconvenientes de manera oportuna, se realizarán reuniones quincenales (miércoles de 2:30 a 4:00 pm) entre el equipo consultor y el supervisor del contrato.

- Entrevistas exploratorias: Alineados con lo planteado en la propuesta técnica, se realizarán una serie de entrevistas con actores que, por su conocimiento del programa, permitirán el planteamiento de hipótesis iniciales y aportará elementos para cualquier ajuste metodológico requerido. En conjunto con el supervisor del contrato (quién facilitará los datos de contacto), se definirán los entrevistados.
- Hipótesis iniciales de la evaluación de procesos: Con base en las entrevistas exploratorias, se ajustarán y/o diseñarán las hipótesis de la evaluación de procesos, los cuales se convertirán en insumos centrales dentro del diseño de instrumentos.
- Diseño de plan de trabajo, cronograma y complemento a cadena de valor: Con base en la reunión de inicio y demás actividades mencionadas con anticipación, se diseñó el plan de trabajo, el cronograma de actividades y entregables y se complementó la cadena de valor del Programa.
- Solicitud de información para supervisión: Solicitud de información por parte del supervisor del contrato a la UT. Esta actividad se repetirá antes de cada entregable.
- Producto 1 Plan de trabajo con cronograma y cadena de valor del programa: Tomando como insumo las actividades descritas con anticipación, se elaboró el primer producto, el cual, de acuerdo con los pliegos de condiciones, debe contener el plan de trabajo, cronograma y cadena de valor.
- Comentarios a producto 1 (aplica para los demás productos): Una vez entregado el producto, el supervisor del contrato contará con una semana calendario para realizar los correspondientes comentarios al producto.
- Ajuste a Producto 1 (aplica para los demás productos): Una vez recibidos los comentarios al producto, el equipo consultor contará con una semana calendario para realizar los correspondientes ajustes y enviar nuevamente la versión ajustada al supervisor del contrato.
- Revisión ajustes al producto: Una vez la UT envía los ajustes a los comentarios, el supervisor del contrato revisará los ajustes realizados. Esta actividad se repetirá en cada una de las fases.
- Aprobación producto: Una vez el supervisor de contrato revise los ajustes al producto, procederá con su aprobación. Esta actividad se repetirá en cada una de las fases.

- Facturación: Una vez ajustado y aprobado el producto, se procede al envío de la factura. Esta actividad se repetirá cada vez que se apruebe un producto.

## 2.2. Fase de ajuste metodológico

Durante esta fase, se realizarán las siguientes tareas:

- Ajuste y/o complemento a metodología de evaluación propuesta: Con base en las reuniones con el supervisor del contrato, entrevistas exploratorias y las hipótesis iniciales, se ajustará (si aplica) o complementará la metodología propuesta para la evaluación de procesos e impacto, según los acuerdos a los que se llegue.
- Identificación de variables del estudio de acuerdo con las preguntas orientadoras: Con base en la metodología para la evaluación, se identificarán las variables y categorías de análisis que den respuesta a las preguntas orientadoras. Esta identificación es central para el diseño de instrumentos de recolección de información.
- Mapeo de actores relevantes para estudio: Las entrevistas exploratorias, las sesiones de trabajo conjuntas con el supervisor del contrato y las variables identificadas, serán insumos para identificar los actores claves para abordar dentro del estudio.
- Descripción del estado del arte de experiencias internacionales relevantes para el programa a evaluar: Con el objeto de tener insumos que permitan realizar un posible replanteamiento o ajuste de los procesos actuales, se realizará una descripción de programas similares exitosos a nivel internacional. En este entregable solo se mencionarán los casos y se indicará el por qué es relevante.
- Producto 2: Identificación de variables de estudio y diseño de la metodología de evaluación. Con base en las anteriores actividades, se elaborará el segundo informe, el cual presenta la metodología a implementar que permitirá desarrollar la evaluación de procesos e impacto. Bajo este marco metodológico se diseñará la muestra, instrumentos de recolección de información y la estrategia de trabajo en campo.

## 2.3. Fase de insumos para la recolección de información

Durante esta fase se realizarán las siguientes actividades

- Diseño de la muestra: Con base en el universo y la metodología acordada, se seleccionará la muestra para el desarrollo de los ejercicios cuantitativos y cualitativos.

- Envío del diseño de muestra al supervisor del contrato del SENA: Se enviará al supervisor del contrato el diseño de muestra con anticipación a la entrega del producto 3, esto con el objeto de contar con el tiempo suficiente para su revisión, validación y aprobación. La fecha planteada para esta actividad solo es posible si el supervisor del contrato envía a la UT de manera oportuna la información del universo, con las características necesarias para su selección (datos de ubicación, contacto).
- Comentarios al diseño de muestra: El supervisor del contrato contará con siete (7) días hábiles para la revisión del diseño de muestra y enviará a la UT los correspondientes comentarios.
- Ajustes al diseño de muestra: La UT contará con una semana calendario para realizar los ajustes pertinentes.
- Aprobación al diseño de muestra: El supervisor del contrato aprobará la muestra que será usada durante la recolección de información. Esta actividad es ruta crítica para asegurar el cumplimiento de tiempos planteados, por lo cual, se sugiere seguir la fecha estipulada en el presente cronograma.
- Ajuste y/o complemento a metodología del levantamiento de la información (trabajo de campo): Con base en la metodología acordada y la estructura de los contactos suministrados al grupo consultor, se ajustará, complementará y/o detallará la metodología para la recolección de información. En este punto es central contar con bases de datos robustas, que permitan contactar a las personas que han sido seleccionadas para los ejercicios cuantitativos y cualitativos. Así mismo, es crucial el apoyo que brinde el supervisor del contrato, en cuanto a divulgación del estudio y suministro de información de contacto.
- Diseño de instrumentos de recolección de la información cualitativa y cuantitativa, comentarios a los instrumentos y ajustes para prueba piloto: Con base en la metodología y variables definidas, se diseñarán los instrumentos de recolección de información. Previo a la salida a prueba piloto, el supervisor del contrato contará con una semana calendario para realizar comentarios y la UT contará con una semana calendario para sus correspondientes ajustes. Una vez efectuados los ajustes, se solicita al supervisor del contrato aprobar muy rápidamente esta versión de instrumentos, los cuales serán aplicados en la prueba piloto. Esta actividad es ruta crítica para asegurar el cumplimiento de tiempos planteados, por lo cual, se sugiere seguir la fecha estipulada en el presente cronograma

- **Capacitación y prueba piloto:** Una vez aprobados los instrumentos, la UT realizará la capacitación a encuestadores que se encargarán de aplicar las encuestas. Los ejercicios cualitativos serán ejecutados por el profesional en análisis cualitativo. La esencia de la prueba piloto es validar que los instrumentos cuantitativos y cualitativos posean las características que permitan recolectar datos confiables (claridad, fluidez, extensión, entre otros). Así mismo, se probará la estrategia a implementar durante el operativo de campo.
- **Discusión de hallazgos de la prueba piloto, ajuste a instrumentos posterior a la prueba piloto, y, aprobación de instrumentos para recolección de campo.** Una vez desarrollada la prueba piloto, se sugiere realizar una sesión de trabajo conjunta entre la UT y el supervisor del contrato, en la que se discutan los hallazgos del ejercicio en campo y en simultánea se puedan ajustar los instrumentos de recolección. Dado el tiempo de ejecución del proyecto de consultoría, el objeto central de esta sesión de trabajo es ajustar y al final aprobar los cuestionarios de encuestas y guías de ejercicios cualitativos, que serán aplicados durante la recolección. Esta actividad es ruta crítica para asegurar el cumplimiento de tiempos planteados, por lo cual, se sugiere seguir la fecha estipulada en el presente cronograma.
- **Producto 3 Diseño muestral e instrumentos de recolección de información:** De acuerdo con los términos de referencia, en este producto se entregará “el diseño de la muestra, la metodología del levantamiento de la información (trabajo de campo) y los instrumentos de recolección de la información cualitativa y cuantitativa” (SENA, 2020), previamente probados en piloto y aprobados por el supervisor del contrato.

#### 2.4. Fase de recolección de información

- **Programación de aplicativo de captura de encuestas en Dispositivo Móvil de Captura (DMC):** Una vez aprobados los instrumentos de recolección de información, se procederá con la programación de la encuesta en los DMC.
- **Capacitación para recolección de información cuantitativa y cualitativa:** Una semana antes de iniciar la recolección de información en campo, se capacitará tanto a encuestadores como profesionales cualitativos, en la aplicación de encuestas, entrevistas y grupos focales. Así mismo, se presentará el Programa y los alcances de la evaluación, tal que se dé un contexto para una recolección de información de calidad.
- **Recolección de información cuantitativa y cualitativa:** fase durante la cual se recolectará la información que permita dar respuesta a las preguntas orientadoras.

- Depuración de bases de datos y transcripción de entrevistas y grupos focales: De manera paralela a la recolección de datos, se realizará un proceso de depuración de bases de datos y transcripción de ejercicios cualitativos.
- Codificación información cualitativa e Informe de estadísticas descriptivas del instrumento cuantitativo: Una vez se cuente con las bases de datos depuradas y los ejercicios cualitativos transcritos, se procederá al procesamiento y análisis de información primaria.
- Revisión de experiencias internacionales: Se presentarán las experiencias internacionales exitosas revisadas, indicando posibles replanteamientos o ajustes de los procesos actuales del Programa en Colombia.
- Resultados preliminares de evaluación de operaciones e impacto: Con base en el procesamiento de datos cuantitativos y cualitativos, primarios y secundarios, se esbozarán resultados preliminares de la evaluación.
- Producto 4 Informe del trabajo de campo, bases de datos e informe final: En este entregable se detallarán todos resultados derivados de la aplicación de encuestas y ejercicios cualitativos en campo (instrumentos, rendimientos, reemplazos, no respuesta, calidad de las muestras, problemas técnicos, problemas operativos, problemas logísticos, acciones implementadas para solventar las dificultades), bases de datos y su respectiva documentación. Finalmente, se ilustrarán algunos resultados preliminares de la evaluación de procesos e impacto.

## 2.5. Fase de recolección de información

- Taller de validación: Los talleres de validación se establecieron como espacios posteriores en el avance de la evaluación, y que se realizan tanto con expertos del nivel nacional, como con beneficiarios del nivel territorial.
- Taller de expertos: Las recomendaciones serán validadas con expertos y hacedores de política en función de los siguientes criterios: i. pertinencia, ii viabilidad de implementación, iii. correspondencia con los hallazgos de la evaluación, iv. correspondencia con las competencias del SENA y v. costo beneficio.
- Elaboración informe final, junto con resumen ejecutivo, presentaciones y plan de mejoramiento.

## 2.6. Entregables

Considerado el plan de trabajo descrito con anticipación, a lo largo del estudio se presentarán cinco (5) productos. Se plantea realizarlo en las siguientes fechas:

- Producto 1: 16 de julio.
- Producto 2: 6 de agosto
- Producto 3: 3 de septiembre
- Producto 4: 12 de noviembre

Producto 5: 10 de diciembre

---

## BIBLIOGRAFIA

- Board, T. C. (2019). <https://conference-board.org/topics/productivity-competitiveness>.
- CONPES. (2016). *CONPES 3866 Política Nacional de Desarrollo Productivo*.
- DNP. (3 de Diciembre de 2015). *Informe Detallado de la Misión para la Transformación del Campo Colombiano*. Obtenido de <https://www.dnp.gov.co/programas/agricultura/Paginas/Informes-misi%C3%B3n.aspx>
- DNP. (2018). *Plan Nacional de Desarrollo 2018 - 2022 Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad*. Recuperado el 18 de mayo de 2021, de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Resumen-PND2018-2022-final.pdf>
- Rivero, A. O. (2007). *Desmitificando la Teoría de Cambio*. Obtenido de <https://planificacionsocialunsj.files.wordpress.com/2011/09/demistificando-la-teoria-del-cambio.pdf>
- SENA. (2018). *Plan de Acción SENA 2018*. Obtenido de [https://www.sena.edu.co/es-co/sena/planeacion/plan\\_de\\_accion\\_2018\\_aprobado\\_cdn.pdf](https://www.sena.edu.co/es-co/sena/planeacion/plan_de_accion_2018_aprobado_cdn.pdf)
- SENA. (2019). *Plan de Acción Lineamientos Operativos 2029*. Obtenido de [https://www.sena.edu.co/es-co/sena/planeacion/lineamientos\\_plan\\_accion\\_2019\\_v3.pdf](https://www.sena.edu.co/es-co/sena/planeacion/lineamientos_plan_accion_2019_v3.pdf)
- SENA. (2019). *Plan Estratégico Institucional 2019 - 2022*. Obtenido de [https://www.sena.edu.co/es-co/sena/planeacion/Plan\\_Estrate%CC%81gico\\_Institucional\\_2019-2022.pdf](https://www.sena.edu.co/es-co/sena/planeacion/Plan_Estrate%CC%81gico_Institucional_2019-2022.pdf)
- SENA. (2020). *Anexo técnico - REALIZAR LA EVALUACIÓN DE PROCESOS E IMPACTO DEL PROGRAMA SENA EMPRENDE RURAL-SER*.
- SENA. (s.f.). *Ser Emprende Rural*. Colombia.

## ANEXO 1: INSUMOS NORMATIVOS (CON SUS RESPECTIVOS DECRETOS REGLAMENTARIOS Y RESOLUCIONES A QUE HAYA LUGAR)

- Art. 54 de la Constitución Política, que define la obligación de ofrecer formación y habilitación profesional y técnica a quienes lo requieran y propiciar la ubicación laboral de las personas en edad de trabajar.
- Ley 1955 de 2019, que expide el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 "Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad"
- Bases del PND 2018 - 2022: Pacto por el emprendimiento, la formalización y la productividad: una economía dinámica, incluyente y sostenible que potencie todos nuestros talentos.
- CONPES 3527 de 2008 – Política Nacional de Competitividad y Productividad.
- CONPES 3866 de 2016 - Política Nacional de Desarrollo Productivo.
- Ley 1876 de 2017, crea el Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria y se dictan otras disposiciones.
- Ley 1834 de 2017, fomenta la economía creativa Ley Naranja; Arts. 7o. Núm. 10o., 10.
- Ley 1780 de 2016, promueve el empleo y el emprendimiento juvenil, se generan medidas para superar barreras de acceso al mercado de trabajo y se dictan otras disposiciones.
- Ley 1776 de 2016, crea y desarrollan las zonas de Interés de desarrollo rural, económico y social, ZIDRES; Art. 18.
- Ley 1429 de 2010, expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo; Arts. 57, 59, 60.
- Ley 1014 de 2006, de fomento a la cultura del emprendimiento; Art. 15.
- Ley 731 de 2002, dicta normas para favorecer a las mujeres rurales, Art. 17.
- Ley 119 de 1994, reestructura el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA (evoluciona preceptos definidos en el Decreto 164 del 6 de agosto de 1957 (subrogado).
- Decreto 249 de 2004, funciones del SENA (obligación de colaborar en el proceso de emprendimiento, desarrollo empresarial y el sistema de incubación).
- Resolución 329 de 2016, reorganiza y crea Grupos internos de Trabajo Permanente en la Dirección de Empleo y Trabajo del SENA (crea como grupo a la Coordinación Nacional de Emprendimiento.
- Planes de desarrollo a nivel departamental y municipal.

## ANEXO 2: LAS ALIANZAS COMO INSUMOS PARA LA OPERACIÓN (CON BASE EN ANEXO TÉCNICO) <sup>5</sup>

- Convenio Marco SENA – FINAGRO: Educación Financiera y Manejo de Crédito Agropecuario.
- Convenio Marco y Derivado SENA – ICA: Atención a pequeños y medianos productores en Buenas Prácticas Agrícolas.
- Convenio Marco y Derivado SENA – Mercy Corps: Atención a población en municipios de Cauca.
- Convenio Marco SENA – AGROSAVIA: Articulación para el programa Producción de semillas de calidad y fortalecimiento del talento humano.
- Convenio Marco SENA – Agencia de Reincorporación y Normalización – ARN: Atención a población en Reincorporación.
- Memorando de Entendimiento SENA – Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (en proceso de firma): Atención a pequeños y medianos productores en Buenas Prácticas Agrícolas y Ganaderas y fomento a la comercialización a través de plataformas electrónicas.
- Memorando de Entendimiento SENA – FAO: Fortalecimiento de los procesos de seguridad alimentaria.

## ANEXO 3: CRONOGRAMA

*Ver archivo adjunto*

## ANEXO 4: CONTRATOS EQUIPO PRINCIPAL

*Ver archivo adjunto*

---

<sup>5</sup> De acuerdo con el Anexo Técnico, pueden requerirse para la operación de las líneas acuerdos con entidades como Artesanías de Colombia, Agencia para la Renovación del Territorio - ART, Consejería para la Equidad de la Mujer, Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible y MinCIT.