Plan Estratégico
Red Plazas de Mercado
de Antioquia

GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA | UNIDOS

RICOS
ALMUERZO

El presente plan es el resultado de la ***alianza entre la gobernación de Antioquia y el Banco davivienda,*** *con el propósito fundamental de aunar esfuerzos para reposicionar a las Plazas de Mercado del departamento como aquellos* ***espacios de encuentro de personas, saberes y sabores que representan la diversidad cultural y las tradiciones de nuestro territorio.***

Invitamos a nuestras comunidades y organizaciones a hacer parte de ***este sueño que apenas empieza y que juntos esperamos construir...***

Plan Estratégico
Red Plazas de Mercado
de Antioquia

GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA | UNIDOS | DAVIVIENDA | nearco estrategias posicionamiento crisis

LA NUEVA GENERACIÓN DE PLAZAS DE MERCADO

Aníbal Gaviria Correa
Gobernador De Antioquia
2020 · 2023

Antioquia necesita equilibrar las oportunidades entre la ciudad y el campo, nos urge garantizar que la vida en la ruralidad sea una opción que le permita a quien la tome disfrutar de sus derechos, acceder a los servicios básicos para **tener una vida saludable y digna, y gozar de oportunidades adecuadas de educación y empleo.**

Bajo esa concepción impulsamos la estrategia de nueva generación de plazas de mercado para el departamento, con el propósito de facilitar la comercialización de los productos de nuestros campesinos, pero que además servirán de punto de encuentro y de disfrute de espacio público para las comunidades y serán referentes para la compra cotidiana y **motores de desarrollo económico y social**

PRÓLOGO
PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RED DE PLAZAS DE MERCADO

Daniela Trejo Rojas
Secretaria de Productividad
y Competitividad
Gobernación de Antioquia

Las plazas de mercado son el vínculo entre lo rural y lo urbano, son escenarios donde convergen el ADN, identidad, cultura, intercambios, historias de un territorio y su gente. Son puntos de encuentro entre familias y amigos, productores y comerciantes, locales y turistas. Pero además **son el corazón de las economías locales y regionales,** y el espacio donde se incuban ideas de negocio, proyectos y conexiones comerciales.

Es así, como hemos denominado las Plazas de Mercado de Nueva Generación como puntos neurálgicos de una gran red que conforma la economía del departamento, y donde hemos entendido que estos escenarios deben estar conectados para trabajar UNIDOS por un mismo propósito: lograr que a través de la **armonía entre lo urbano y lo rural** podamos cerrar las brechas de inequidad de nuestros territorios.

La Red de Plazas de Mercado será una plataforma de servicios, que permitirá que estos espacios en Antioquia sean ejemplo de desarrollo económico, su mayor reto es que los comerciantes actuales y futuros crezcan y se consoliden como emprendedores y empresarios. Entendiendo los desafíos de la modernidad, aprovechando la tecnología, y siendo ambientalmente responsables, este plan estratégico para la Red de Plazas de Mercado **apuesta por el trabajo articulado, entre aliados públicos y privados,** con el objetivo común de incorporar nuevas estrategias que permitan la sostenibilidad a mediano y largo plazo.

Las plazas de mercado serán entonces los lugares para la familia, los amigos, los negocios, y los emprendedores, donde UNIDOS lograremos que la Nueva Generación de Plazas de Mercado sea una realidad.

EQUIPO DE TRABAJO

GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA
Aníbal Gaviria Correa
Gobernador de Antioquia
Uriel Sánchez Zuluaga
Secretario Regional y Sectorial de Desarrollo Económico
Daniela Trejo Rojas
Secretaria de Productividad y Competitividad
Daniela Acevedo Osorio
Directora Proyecto Plazas de Mercado de Nueva Generación
Paula Bedoya Tamayo
Directora Desarrollo Sectorial y Proyectos Productivos
Diana Taborda Díaz
Directora (E) Ciencia e Innovación para la Productividad

DAVIVIENDA
Ángela Amado Benavides
Gerente Nacional de Banca Oficial
María Fernanda Correa Hamann
Gerente de Banca Oficial Regional Antioquia

NEARCO COLOMBIA
Ángel Colomina Pérez-Herrera
Director General
Diego Beamonte Cosín
Gerente de Proyecto
Armando Rosero
Consultor Senior
María Fernanda Arteaga
Diseñadora Gráfica

ALIANZAS PARA TRANSFORMAR

Ángela Amado
Gerente Nacional de Banca Oficial de Davivienda

La constitución de la Red de Plazas de Mercado de Antioquia es un proyecto visionario, intenta ir más allá de generar impactos positivos en una comunidad durante un periodo específico. **Busca transformar ecosistemas.** No sólo hoy, en el complejo momento en el que vivimos, sino de cara al futuro y a los retos que requerirán soluciones cada vez más íntegras y creativas.

Ante este panorama, los socios de este proyecto creemos que la única forma de conseguir crear condiciones para que el propio territorio se pueda reinventar una y otra vez, es **tejiendo puentes de colaboración duraderos. Puentes basados en objetivos comunes,** trabajando de formas diferentes, pensadas desde la identificación de soluciones que beneficien a todos los involucrados por el bien de la sociedad.

Es por esto que, desde un comienzo, Davivienda apostó por sumarse como aliado de la Gobernación de Antioquia en el fortalecimiento de las plazas de mercado. Pero, sobre todo, porque en el proyecto de la Red de Plazas de Mercado identificamos factores de éxito que permitirán multiplicar el alcance de cualquier acción individual:

- La ambición de **soñar a largo plazo.**
- La **valentía de los gobiernos departamental y municipales** de Antioquia en planificar impactos que se materializarán más allá de los 4 años de sus mandatos.
- La estrecha **articulación de equipos multidisciplinarios y multi - territoriales.**
- La **unión de fuerzas** entre sectores, industrias y regiones.

Estamos orgullosos de ser el primer aliado de la Red de Plazas de Mercado de Antioquia y continuaremos trabajando de la mano de nuestros socios para que **unidos podamos continuar transformando nuestro país.**

ÍNDICE

01 Pag. 19
Introducción

02 Pag. 21
Plazas de mercado de nueva generación
¿Qué es una Plaza de Mercado de Nueva Generación?
Propuesta de Valor
¿Por qué son importantes?Criterios que definen a las PMNG

03 Pag. 29
Matriz DOFA de las Plazas de Mercado de Antioquia

04 Pag. 33
Red de Plazas de Mercado de Nueva Generación
¿Qué es la Red de Plazas de Mercado de Antioquia?
Misión
Visión
Principios
Objetivos
Valor añadido de la Red
¿Por qué un Plan Estratégico Regional para el funcionamiento de las Plazas de Mercado?

05 Pag. 47
Ejes Estratégicos
EJE 1. Institucional
EJE 2. Operativo
EJE 3. Infraestructura
EJE 4. Innovación
EJE 5. Sostenibilidad

06 Pag. 87
Proyectos Estratégicos
Viveros para emprender en las plazas de mercado
Plazas bazar compra local
Ecoplazas
Plazas sin efectivo
Áreas de Innovación “PlazaLab”
Plazas digitales
Cooperación para el fortalecimiento de la red

07 Pag. 105
Modelo de Gobernanza Inicial de la Red de Plazas

08 Pag. 123
Estrategia de Posicionamiento

09 Pag. 139
Gestión de Riesgos para la Red
Tipo de Riesgos
Riesgos que enfrenta la Red

10 Pag. 145
Financiación

11 Pag. 149
Seguimiento y evaluación

Fases del proyecto

Red de Plazas de Mercado

Fase I
Análisis del entorno y relacionamiento

- Identificación de iniciativas en el Plan de desarrollo.
- Análisis de stakeholders.
- Reuniones con entidades territoriales.
- Construcción del diagnostico de las Plazas de Mercado.
- Caracterización de los comerciantes.

Fase II
Definición de la estrategia

- Formulación de planes de negocio de las Plazas.
- Estructuración de costos de funcionamiento.
- Construcción de la estrategia de posicionamiento.

Fase III
Alianzas estratégicas

- Definición de aliados. Identificación de la oferta de servicios.
- Construcción del Plan de trabajo de la alianza (aportes, actividades, responsables).
- Transferencia de conocimientos

Fase IV
Constitución de la Red

- Memorando de entendimiento.
- Consolidación de la institucionalidad.
- Definición de proyectos estratégicos
- Posicionamiento del proyecto.

Fase V
Puesta en marcha

- Implementación y seguimiento de los modelos de negocio
- Implementación de los proyectos estratégicos
- Articulación de la oferta institucional.

01 Introducción

El Plan Estratégico de la **Red de Plazas de Mercado de Nueva Generación de Antioquia** constituye una hoja de ruta de mediano plazo a partir de la cual se busca fortalecer este tipo de equipamientos públicos a las nuevas dinámicas de consumo del sector alimentario a nivel mundial.

Lo anterior plantea una serie de desafíos administrativos y operativos que exigen replantear las formas tradicionales de gestionar las Plazas de Mercado y los servicios prestados, así como apostar por la innovación en los distintos eslabones de la cadena sobre la cual se desenvuelven.

Si bien esta apuesta se posiciona como un escenario que permitirá la reactivación económica y el desarrollo de actividades productivas alternativas en varios municipios del departamento, el objeto principal de la Red se centra en ofrecer una serie de servicios integrales que permitan a las Plazas de Mercado de Nueva Generación -PMNG- responder a las nuevas necesidades de los ciudadanos y consumidores.

En este sentido, desde la administración departamental se apuesta por la constitución de una nueva forma de trabajar entre el sector público y privado, encargada de liderar el proceso de planificación estratégica, coordinación interinstitucional y alianzas sostenibles, a través de las cuales se busca incidir positivamente en la administración, manejo y eficiencia de este tipo de equipamientos en las distintas zonas del departamento.

02

Plazas de Mercado Nueva Generación

Las dinámicas territoriales, así como las nuevas formas de consumo derivadas de una sociedad en constante cambio, dan cuenta de **la necesidad de replantear el rol estratégico de las Plazas de Mercado en el Departamento de Antioquia.** Lo anterior supone un esfuerzo inicial por conceptualizar qué es una Plaza de Mercado de Nueva Generación (PMNG), partiendo de la idea fundamental de comprender estos escenarios como el mayor establecimiento público comercial en cada uno de los municipios, así como la formulación de una serie de parámetros mínimos que deben cumplir este tipo de equipamientos para ser considerados como tal.

¿Qué es una Plaza de Mercado de Nueva Generación?

Las Plazas de Mercado de Nueva Generación son establecimientos de distribución comercial de propiedad municipal, regidos bajo una gestión propia, con servicios comunes básicos y especializados que responden a los nuevos formatos de comercio y consumo alimentario, que buscan consolidar ecosistemas dinámicos, inclusivos, resilientes y confortables, en donde se conjugan el intercambio de productos, conocimientos y tradiciones; son un espacio patrimonial con alto valor turístico, en donde se promueve la innovación; **es en esencia el lugar de reencuentro con nuestra historia y de encuentro de nuestra gente.**

Propuesta de Valor

Las Plazas de Mercado de nueva generación conectan a campesinos, asociaciones, comerciantes, usuarios, respetan a la naturaleza como esencia de todo, alimentan la cultura regional, **consolidan el valor del agro en Antioquia,** resaltan la identidad de sus habitantes.

1. Abejorral
Diagnóstico

2. Amaga
Diagnóstico

3. Amalfi
Diagnóstico

4. Andes
Diagnóstico
Modelo de negocio

5. Anorí
Diagnóstico

6. Apartadó
Diagnóstico

7. Anzá
Diagnóstico

8. Bello
Diagnóstico
Modelo de negocio
Infraestructura

9. Betania
Diagnóstico

10. Cisneros
Diagnóstico

11. Don Matías
Diagnóstico
Modelo de negocio

12. El Bagre
Diagnóstico

13. El Peñol
Diagnóstico

14. El Santuario
Diagnóstico
Modelo de negocio
Infraestructura

15. Envigado
Diagnóstico

16. Fredonia
Diagnóstico

17. Granada
Diagnóstico

18. Jardín
Diagnóstico

19. La Ceja
Diagnóstico
Modelo de negocio
Infraestructura

20. Marinilla
Diagnóstico
Modelo de negocio

21. Peque
Diagnóstico

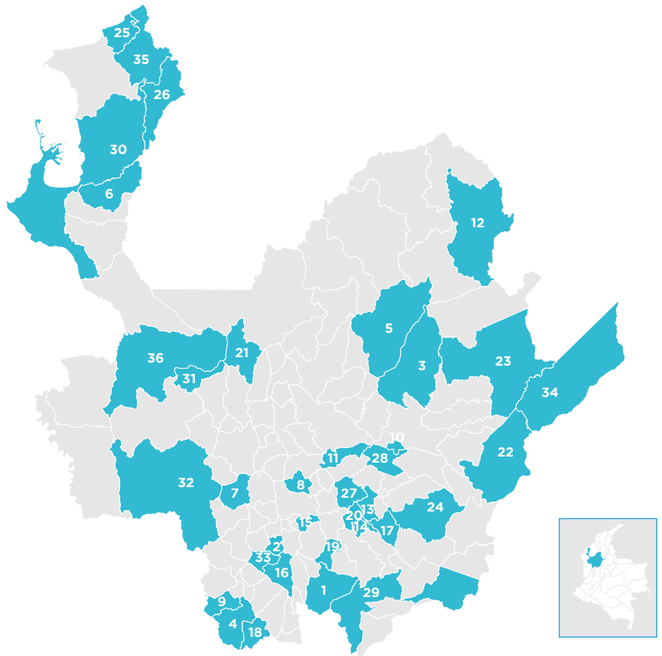
22. Puerto Berrío
Diagnóstico

23. Remedios
Diagnóstico

24. San Carlos
Diagnóstico

25. San Juan de Urabá
Diagnóstico

26. San Pedro de Urabá
Diagnóstico



27. San Vicente
Diagnóstico
Modelo de negocio
Infraestructura

28. Santo Domingo
Diagnóstico

29. Sonsón
Diagnóstico
Modelo de negocio

30. Turbo
Diagnóstico
Modelo de negocio
Infraestructura

31. Uramita
Diagnóstico

32. Urrao
Diagnóstico

33. Venecia
Diagnóstico

34. Yondó
Diagnóstico

35. Arboletes
Diagnóstico
Modelo de negocio

36. Dabeiba
Diagnóstico

ADN de las PMNG

Las PMNG son concebidas como lugares:

Confiables
en relación a la calidad de sus productos.

Próximos
en los desplazamientos y la disponibilidad de los productos.

Continuos
en los horarios de prestación de servicios.

Cercanos
en el trato y las demandas de los consumidores.

Innovadores
en los servicios prestados

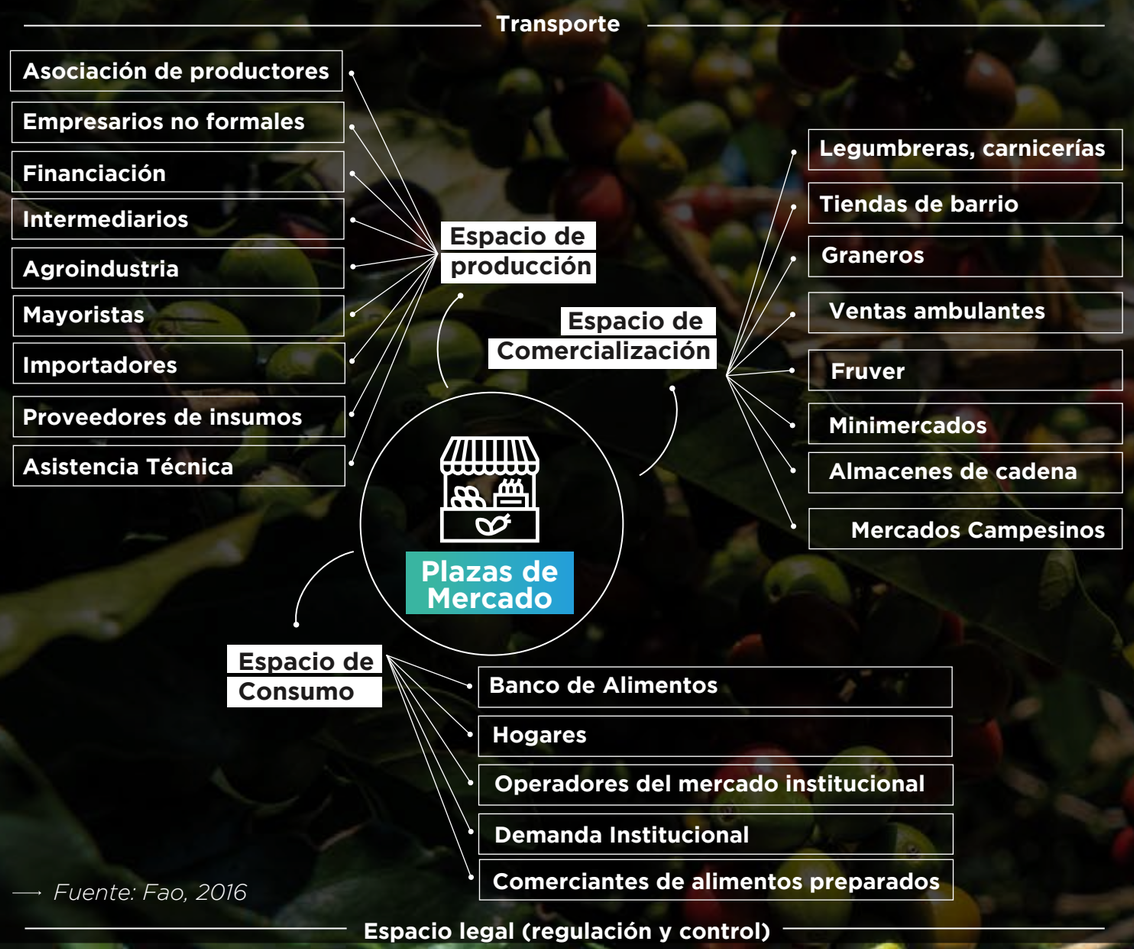
Especializados
en los productos que comercia y los servicios que presta.

Corporativos
en su presentación.

¿Por qué son importantes?

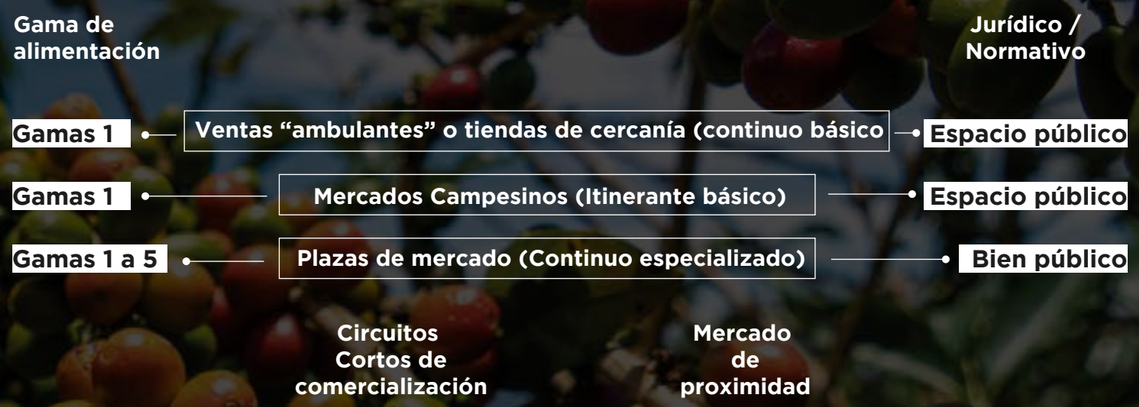
Las plazas de mercados representan el espacio donde se gestan encuentros comerciales, culturales, gastronómicos, sociales, políticos, económicos y hasta religiosos. Constituyen el lugar privilegiado donde se encuentra lo rural con lo urbano e idealmente, son el equipamiento donde los campesinos pueden exhibir y comercializar sus productos. Lo anterior supone la redefinición de su rol tradicional dentro de los sistemas de abastecimiento a nivel regional que ubican a las Plazas de Mercado como **espacios** para la comercialización), para consolidarse en un **ecosistema** que articule los sistemas de producción local con los nuevos escenarios de comercialización y consumo de alimentos, en función de las nuevas demandas y hábitos de consumo, situación que exige una reorganización de las formas de operación y organización de los servicios a ofrecer por cada una de las infraestructuras a nivel local (ver ilustración 1).

Ilustración 1. Actores que participan en el sistema de abastecimiento



Fuente: Fao, 2016

Ilustración 2 Ecosistemas mercado de proximidad



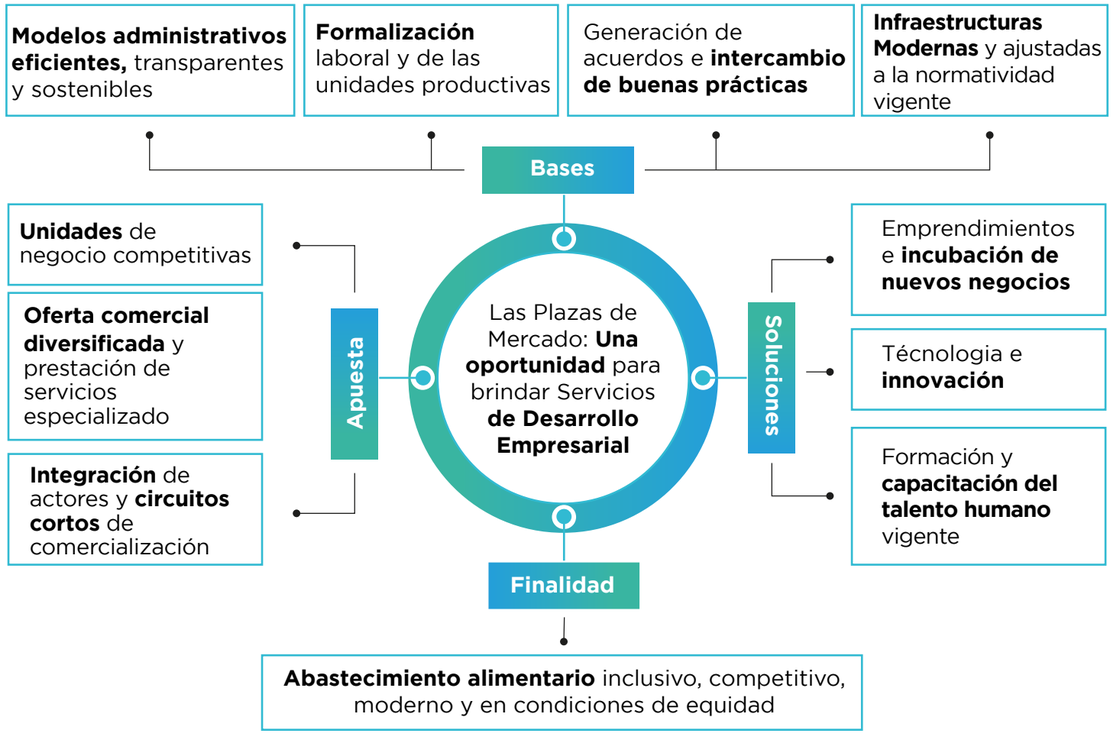
En este sentido, las PMNG serán las encargadas de orientar las estrategias de comercialización de las diferentes gamas de alimentos[1] y la prestación de servicios especializados bajo un nuevo formato relacionado con el comercio de proximidad de alta intensidad. Bajo esta óptica, las Plazas de Mercado y los diversos modelos de negocio derivados de su funcionamiento, mejoraran los niveles de competitividad y vinculación de este tipo de comercios en relación con el perfil y necesidades de los consumidores inmediatos.

Al mismo tiempo, su implementación permitirá mejorar los circuitos cortos de comercialización a partir de una vinculación más directa entre la demanda del mercado, la política pública y la adaptación de los sistemas productivos locales.

[1] *Atendiendo a la diferencia en la modalidad de conservación se han llegado a establecer las llamadas Gamas de Alimentos, las cuales obedecen a los diferentes tipos de tecnología y nivel de procesamiento de los alimentos que utiliza la industria alimentaria. Internamente estas gamas*

Criterios que definen a las PMNG

Si bien existen diversas tipologías de Plazas en el departamento - en relación a su tamaño y al tipo de servicios ofrecidos -, se identifican una serie de criterios objetivos que definen los rasgos característicos de una Plaza de Mercado de Nueva Generación.



03

DOFA de las plazas de mercado actuales

El análisis de los factores internos y externos sobre el estado actual de las Plazas de Mercado nos permite identificar las siguientes generalidades.

Debilidades

• No se observan patrones productivos y comerciales responsables y sostenibles.
• No existen modelos que se centren en optimizar los recursos y de maximizar la eficacia, calidad, productividad y competitividad de la plaza de mercado.
• Desvinculación con la producción local con las asociaciones más representativas del municipio
• Instalaciones e imagen deteriorada y poco atractiva.
• Escasa vinculación de herramientas tecnológicas en el proceso de comercialización.
• Infraestructura inadecuada para la prestación de servicios complementarios.
• Baja gestión empresarial de las unidades de negocio y de la Plaza en su conjunto.
• Percepción de lugares inseguros e insalubres.
• Percepción negativa sobre los productos ofertados.
• Horarios limitados.
• La oferta de formación y acompañamiento al mejoramiento y calificación de las capacidades de los actores de la plaza es casi inexistente.
• Problemas sociales en las zonas aledañas (drogadicción, alcoholismo, inseguridad)

Fortalezas

• Variedad y calidad de los productos alimenticios.
• Atención personalizada y empatía por parte de los vendedores.
• Tradición en las prácticas culturales implementadas.
• Percepción de alimento saludable.
• Reconocimiento en el imaginario local.
• Atención a sectores vulnerables de los municipios.
• Generadoras de empleos indirectos.
• Vincula a organizaciones de mujeres y jefaturas de hogar femeninas.

Amenazas

• Pérdida gradual de la vocación de las Plazas frente a otros formatos comerciales.
• Reducción de la participación de las Plazas en los canales de distribución de alimentos a nivel local.
• Cambio de hábitos en los consumidores.
• Bajo Recambio generacional de los actores que participan en las plazas. Clientela y consumidores envejecidos
• Escasa capacidad de convocatoria a nuevos segmentos poblacionales (recambio generacional).
• La mayoría de los usuarios presentan ingresos bajos, exponen altos niveles de vulnerabilidad y se encuentran por debajo de la línea de pobreza.

Oportunidades

• Tendencias de consumo de alimentos orgánicos y saludables.
• Incremento de los negocios gastronómicos vinculados directamente con los centros de abastecimiento (plazas).
• Interés por el origen y la historia de los productos.
• Percepción de productos frescos.
• Reposicionamiento turístico de algunos municipios.
• Defensa del comercio tradicional.
• Promoción del comercio justo y los circuitos cortos de comercialización.
• Fortalecimiento de las asociaciones de productores.

04

Red de Plazas de Mercado de Nueva Generación

La gestión tradicional de las Plazas de Mercado, así como las distintas capacidades de administración y financiación de las entidades territoriales del departamento, dan cuenta de la precarización de sus equipamientos y el deterioro continuo de las actividades comerciales que en ellas se desarrollan. A su vez, supone la promoción de diversas alternativas para la comercialización de productos agropecuarios como los mercados campesinos y las ferias agroindustriales, que, en la práctica pese a su origen público, compiten directamente con la misionalidad de las Plazas.

En este sentido, desde la Gobernación de Antioquia en acuerdo con las administraciones municipales, se vio la necesidad de explorar una serie de alternativas que permitiera - en el corto plazo - garantizar la concurrencia de esfuerzos de los distintos niveles de gobierno, así como la articulación de fuentes de financiación, orientadas a la reactivación, funcionamiento y sostenibilidad de las Plazas de Mercado como establecimientos públicos comerciales en los municipios.

A su vez, más allá de la financiación para la construcción, mejoramiento, adecuación y dotación de estos equipamientos, se identificó la necesidad de otorgar a las Plazas de Mercado una serie servicios que permitan fortalecer su rol tradicional como comercializador de productos perecederos e incluyera en su portafolio la opción de generar diversos tipo de actividades que van desde la gastronomía, la innovación, la educación no formal, la formación para el trabajo, etc., aspectos fundamentales que le permitirán ser más competitivas al tiempo que fortalecen y conservan la tradición cultural de los territorios en donde se encuentran.

En este contexto, surgió la necesidad de vincular al sector privado como un aliado estratégico del proyecto, a través de un mecanismo que soportará la prestación de servicios sin perder la autonomía y discrecionalidad de las entidades territoriales en el manejo de sus bienes públicos, en particular, las Plazas de Mercado.

Es así como se consolidó la propuesta de la Red de Plazas de Mercado de Antioquia, cuyo concepto, objetivos y alcances se exponen a continuación.

¿Qué es la Red de Plazas de Mercado de Antioquia?

La Red de Plazas de Mercado de Antioquia (RPMA) es una plataforma de servicios regional público-privada que representa los intereses de las Plazas de Mercado del Departamento de Antioquia, constituida con el propósito de acompañar su articulación, fomento y desarrollo, así como el de sus ecosistemas productivos, a través de la provisión de una serie de bienes y la prestación de servicios integrales, con medios propios o de terceros, que apuesta por:

- **Exaltar la identidad regional,** los sistemas productivos locales y la Cultura Plaza como parte constitutiva del “ser antioqueño”,
- El **fortalecimiento de la gestión económica y social** de cada una de las plazas vinculadas y sus infraestructuras,
- La **modernización** de los procesos de compra, venta y distribución de los productos agropecuarios,
- La generación de medios y capacidades para el desarrollo y **apropiación de nuevas tecnologías,**
- La **articulación de la oferta institucional** para el desarrollo del sector,
- La **gestión de recursos** para el sostenimiento de sus infraestructuras.

Operativamente, la Red realiza sus funciones mediante la articulación de la oferta institucional y la de una serie de aliados privados, la gestión de recursos (humanos, técnicos y financieros), la ejecución de acciones de posicionamiento y la coordinación de nodos subregionales que aterrizan sus estrategias en las Plazas en sus respectivos territorios.

Misión

Consolidar las Plazas de Mercado de Nueva Generación como los principales establecimientos comerciales públicos de alimentos y prestadores de servicios de consumo especializados en el departamento de Antioquia.

Visión

En el año 2030, la Red de Plazas será reconocida como la instancia líder que representa los intereses de las Plazas de Mercado de Nueva Generación en la gestión de recursos de inversión, el desarrollo de herramientas tecnológicas, la formación del talento humano, el abastecimiento y comercialización de productos de calidad, la consolidación de alianzas público-privadas, y el posicionamiento regional a nivel nacional e internacional.

Principios

AUTONOMÍA: La Red de Plazas no afectará la autonomía de las entidades territoriales en la gestión de sus Plazas de Mercado conforme a lo establecido en la Ley.

SOSTENIBILIDAD: Las entidades territoriales y las administraciones de las Plazas de Mercado son las encargadas de garantizar la sostenibilidad financiera de cada una de las infraestructuras. No obstante, serán participes de los beneficios obtenidos por la gestión de recursos de inversión liderada por la Red, con el objetivo de mejorar sus condiciones de funcionamiento, administración, operabilidad e integración con el ecosistema social y productivo de sus territorios.

PARTICIPACIÓN: La Red de Plazas promoverá la participación, concertación y cooperación para que los actores que integran el ecosistema (productores, comercializadores, consumidores, aliados) tomen parte activa en las decisiones que inciden en la orientación y organización de sus ecosistemas.

COMERCIO JUSTO: Contribuir sobre unas bases de igualdad y transparencia en las relaciones de trabajo que permiten mejorar las condiciones de vida de los productores y productoras del departamento de Antioquia.

CULTURA E IDENTIDAD: Consolidar a través de la Red de Plazas diversas estrategias de fortalecimiento social, promoción de la equidad y desarrollo como base fundamental de la transformación territorial del municipio.

Objetivos

La Red de Plazas tiene como objetivo fundamental la articulación, fomento y desarrollo de las Plazas de Mercado de Nueva Generación y sus ecosistemas bajo una figura flexible que propendan por:

- **Fortalecer las instancias, herramientas y capacidades para la negociación** de productos agropecuarios en condiciones de equidad.
- Fomentar la **comercialización de productos** agropecuarios **locales.**
- **Conectar** el mundo rural con los mercados de consumo urbano.
- **Mejorar los procesos de comunicación** y divulgación de productos, actividades y servicios ofrecidos en el mundo rural.
- **Coordinar los procesos de comunicación de la Red,** sus aliados y actores externos.
- Promover el **comercio justo y los circuitos cortos de comercialización** como base del modelo productivo tradicional.
- **Modernizar los servicios tradicionales** de las Plazas de Mercado a partir del diseño e implementación de herramientas digitales orientadas a mejorar la multicanalidad de la demanda sin intermediación y formando una comunidad de respeto al pequeño comerciante.
- Contribuir a la **formalización** de los productores, comerciantes y otros usuarios.
- **Promover la "Cultura Plaza" como parte fundamental del "ser antioqueño".**

Valor añadido de la Red

- Transmisión de conocimientos y buenas prácticas unificadas y validadas.
- Contribución en la formulación de políticas y programas de desarrollo agropecuario y territorial.
- Fortalecimiento institucional y organizativo.
- Consolidación de modelos de gestión eficiente y flexible en las Plazas de mercado.
- Implementación de un modelo de cooperación horizontal entre las entidades territoriales, las Plazas de Mercado y los aliados del proyecto.

¿Por qué un Plan Estratégico Departamental para el funcionamiento de las Plazas de Mercado?

Como se mencionó en el documento de contexto, durante la fase de diagnóstico realizada en 35 Plazas de Mercado de Antioquia, se identificaron diez (10) grandes retos comunes a superar por parte de las Plazas de Mercado, sin importar su tamaño y ubicación geográfica.

1 Las Plazas de Mercado no son solo una infraestructura, son un ecosistema de mercado.

Están compuestos por nodos de comercialización, aprovisionamiento, de gestión, asociatividad, comunicación y mercadeo, recursos y capacidades, que se interrelacionan entre sí y tienen sentido en la medida que suman, se miran en conjunto y dan equilibrio a la propuesta de valor de la plaza de mercado.

2

Deficientes modelos de gestión administrativa.

Generalmente, las Plazas de Mercado son administradas por entes que según los mismos comerciantes no los representan y muchas veces obedecen y se mueven con base en intereses particulares. Por lo general, son instituciones que no tienen en cuenta las reales necesidades de las Plazas de Mercado y de los comerciantes, no promueven ni gestionan una cultura comercial, ni fomentan el emprendimiento, la innovación y la proyección a futuro.

3

Bajo aporte tributario de las Plazas de Mercado a los municipios.

Ninguna plaza de mercado genera rentas e ingresos significativos a los municipios, por el contrario, en muchos casos éstas representan gastos recurrentes y costos importantes de mantenimiento a los entes administradores de las Plazas de Mercado.

4

Infraestructura vetusta y sin planes estructurados de mejora.

Ninguna de las Plazas de Mercado cumple con el Reglamento Colombiano de Construcción Sismo Resistente (NSR-10), que es la norma vigente encargada de regular las condiciones con las que deben contar las construcciones con el fin de que la respuesta estructural a un sismo sea favorable. Tampoco se observa el cumplimento del Reglamento Técnico de Instalaciones Eléctricas (RETIE), ni del Reglamento Interno de Redes de Telecomunicaciones (RITEL).

Además, ningún municipio de los analizados cuenta con un plan estructurado de mejora y adecuación a las normativas vigentes de las infraestructuras actuales, sin embargo, muchas de las Plazas de Mercado cuentan con mejoras parciales y adecuaciones que en su gran mayoría han sido realizadas y financiadas por los propios comerciantes, muchas de éstas mejoras fueron realizadas ante inminentes cierres por parte de las autoridades sanitarias por concepto de incumplimiento de normas INVIMA, vinculadas a la manipulación y conservación de alimentos y perecederos.

5

Informalidad de las Unidades Productivas.

Prima la informalidad de las transacciones, del empleo, del aprovisionamiento y de la gestión tributaria, es decir, el nodo comercial de las Plazas de Mercado pertenece en su mayoría a la economía informal. La informalidad es percibida como una ventaja en términos de beneficios inmediatos y la formalidad como costosa, engorrosa y compleja. Por lo general, esta condición limita el acceso de las unidades productivas a recursos, información y mercados.

Podríamos afirmar que las unidades productivas de las Plazas de Mercado cumplen con una formalidad de entrada, es decir, relacionada al cumplimiento de procesos y requisitos para acceder a los puestos, estos son el RUT, generalmente corresponde a la tipología de “Persona Natural” y en algunos casos de constitución de empresa.

Pocos comerciantes cumplen con la formalidad de los insumos o de los factores de producción, referida también a los requisitos para el uso de la mano de obra como lo es la afiliación al Sistema de Seguridad Social, tampoco, se cumple con las características de formalidad de los procesos de comercialización, en el que se encuentra el cumplimiento de las normas sanitarias, reglamentos técnicos, regulaciones ambientales, entre otros. Tampoco cumple con las características para ser comercializado, como puede ser código de barras, empaques y fechas de vencimiento de los productos. Las transacciones se realizan en su mayoría en efectivo y sin comprobantes que sustenten los intercambios comerciales.

6

Las unidades productivas o negocios carecen de una debida gestión administrativa.

Los negocios que tienen presencia en la plaza de mercado no cuentan con un proceso de gestión empresarial ni procesos de contabilidad y administración, tampoco están organizados y estructurados, lo que dificulta conocer claramente la rentabilidad de las unidades productivas, basados en los ingresos, gastos y ganancias.

7

Los cánones de arriendo no corresponden a lógicas de mercado.

Los comerciantes pagan arriendos que están muy por debajo de su valor de mercado, teniendo en cuenta que la mayoría está ubicada en un radio de 2 o 3 cuadras del parque central en zonas de alto valor inmobiliario y vocación comercial, los cánones de la plaza de mercado son de índole simbólico.

8

Aprovisionamiento lejano que no responde a lógicas de circuitos cortos.

La gran mayoría de las unidades de negocio de las Plazas de Mercado analizadas no se abastecen mediante circuitos cortos ni de productores locales del entorno del municipio, este hallazgo es válido tanto para negocios de alimentos como para aquellos de ropas, calzado y accesorios.

No se encontraron estrategias que conecten a los campesinos y productores locales con la oferta y aprovisionamiento de los negocios que hacen parte de la plaza de mercado, más bien, se observa que los productores venden sus productos a intermediarios que llevan estos productos a la Central Mayorista de Itagüí lugar donde generalmente los comerciantes de la plaza de mercado se abastecen y compran los productos que luego venderán en unidades productivas,

9 **Las Plazas de Mercado: Una oportunidad para brindar Servicios de Desarrollo Empresarial.**	Existe una demanda no satisfecha por servicios de desarrollo empresarial entre los comerciantes de las Plazas de Mercado por sus condiciones y nivel de desempeño, los actores de la plaza de mercado están ávidos de formarse, progresar e implementar mejoras en sus negocios.
10 **La ausencia de una institucionalidad regional que fortalezca el relacionamiento, la operatividad y funcionamiento de las Plazas como mercados públicos de alimentos y otros servicios.**	Lo anterior deja en evidencia la necesidad de promover la articulación público-privada para reposicionar a las Plazas de Mercado como instancia de comercialización y consumo de productos locales. Bajo esta óptica, desde la administración departamental de Antioquia se decidió formular un Plan Estratégico para la consolidación y puesta en marcha de la Red de Plazas de Nueva Generación de Antioquia como la hoja de ruta de mediano plazo, a partir del cual se definan las estrategias, objetivos y acciones que se deben implementar para garantizar la sostenibilidad y funcionamiento de este tipo de infraestructuras y sus ecosistemas, como instancias comerciales de carácter público.

Fuente: Diagnóstico plazas de mercado de Antioquia 2021 - 2022

Contribuciones de la Red de Plazas al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible

La Red de Plazas de Mercado de Nueva Generación de Antioquia se concibe como un mecanismo a través del cual contribuir a la superación de múltiples desafíos que acechan al entorno de las plazas de mercado. Como tal, está alineada con los objetivos y metas definidos en la Agenda 2030 (ODS). Para esto, pone de manifiesto dentro de sus funciones la necesidad de construir las alianzas necesarias entre los actores públicos y privados del departamento y la región para encontrar soluciones y promover mejores prácticas al interior de los ecosistemas de las plazas de mercado del departamento, como estrategia indispensable para contribuir en la inclusión social, el desarrollo de capacidades y el uso sostenible de los recursos naturales.

En este sentido, desde la Red se trabajará de manera articulada por contribuir al logro de los siguientes objetivos.

- Reducir significativamente todas las formas de violencia al interior de las plazas.
- Tolerancia cero con el maltrato y explotación infantil en los ecosistemas de las Plazas.
- Contribuir a la construcción de Paz desde los territorios.

- Implementar estrategias y acciones orientadas a restringir la venta de alimentos u otro tipo de productos que pongan en riesgo los bosques regionales e incentiven la deforestación local.
- Adoptar medidas urgentes para combatir el tráfico de especies protegidas de flora y fauna en sus instalaciones.

Facilitar el acceso de los pescadores artesanales a los recursos marinos y los mercados.

Mejorar la educación, la sensibilización y la capacidad humana e institucional respecto de la mitigación del cambio climático.

- Reducir el desperdicio en la venta al por menor.
- Reducir la generación de desechos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización.
- Mencionamos el tema del plástico de un solo uso.

Espacios públicos seguros, inclusivos y accesibles.

Potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión.

- Desarrollar infraestructuras fiables, sostenibles, resilientes y de calidad.
- Aumentar el acceso a los servicios financieros, y su integración en las cadenas de valor y los mercados.
- Apoyar el desarrollo de tecnologías, la investigación y la innovación en sus instalaciones.
- Algo de economía digital.

Mejorar los ingresos y reducir los niveles de pobreza en las PMNG.

- Asegurar el acceso a una alimentación sana, nutritiva y suficiente.
- Aportar con la construcción de redes locales de abastecimiento.
- Contribuir en la sostenibilidad de los sistemas de producción de alimentos.
- Facilitar inversiones para el desarrollo de infraestructura rural, la investigación agrícola y los servicios de extensión agropecuaria.
- Asegurar el buen funcionamiento de los mercados de productos básicos alimentarios.

- Fortalecer la prevención y el tratamiento del abuso de sustancias adictivas, estupefacientes y el consumo nocivo de alcohol.
- Algo de alimentación sana.

Aumentar el número de jóvenes y adultos que cuentan con competencias técnicas y profesionales.

Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres
Mejorar el uso de la tecnología instrumental.

- Lograr el acceso a servicios de saneamiento e higiene adecuados.
- Reducir la contaminación generada por el vertimiento de sustancias.

Garantizar el acceso universal a servicios energéticos asequibles, fiables y modernos.

- Mejorar los niveles de productividad mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación.
- Creación puestos de trabajo decentes, fomentar la formalización y el crecimiento de emprendimientos locales.
- Lograr el empleo pleno, productivo y el trabajo decente.
- Vincular jóvenes en los programas liderados por la Red.
- Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos.
- Promover un turismo sostenible que cree puestos de trabajo, promueva la cultura y estimule el consumo de los productos locales.

05

Ejes Estratégicos

Los Ejes Estratégicos **constituyen la base fundamental sobre los cuales se organizan las acciones y definen los objetivos, metas e indicadores de la Red en los próximos cinco (5) años de trabajo,** en coherencia con el objeto y funciones establecidas en el proceso de constitución.

A su vez, apuntan a potenciar las oportunidades y fortalezas de este tipo de ecosistemas, así como disminuir las problemáticas y debilidades que enfrentan en su cotidianidad, bajo la gestión de alianzas público-privadas sostenibles en torno a propósitos comunes.

Bajo esta óptica, se han definido cinco (5) Ejes integrales que exponen los requerimientos indispensables para el adecuado desarrollo de la Red de Plazas de Mercado y del ecosistema de las Plazas de Mercado de Nueva Generación en Antioquia.

	Eje 1 **Institucional**	Eje 2 **Operacional**	Eje 3 **Infraestructura**	Eje 4 **Innovación**	Eje 5 **Sostenibilidad**
Plazas de Mercado NG	Coordinación Eje Fortalecimiento institucional Gobernanza Relacionamiento externo Posicionamiento turístico	Coordinación Eje Fortalecimiento gestión de la plaza Logística y comercialización Mejora productividad Marketing y comunicación	Coordinación Eje Modernización y adecuación Cumplimiento de estándares Dotaciones Gestión social	Coordinación Eje Transformación digital Implementación de metodologías de creatividad y cocreación Identificación y apoyo de modelos disruptivos	Coordinación Eje Formalización Fortalecimiento empresarial Producción sostenible y economía Circular Fortalecimiento capacidades turísticas
Red de Plazas	Coordinación Eje Articulación plazas Articulación oferta gubernamental y Red de aliados Posicionamiento Intercambio de buenas prácticas	Coordinación Eje Planificación estratégica Administración y supervisión Identificación y acompañamiento para la financiación	Coordinación Eje Establecimiento de criterios y metodologías Apoyo y supervisión técnica	Coordinación Eje Desarrollo modelo de innovación Definición y acompañamiento de líneas de innovación y mejora continua Fortalecimiento de la cadena de valor	Coordinación Eje Sensibilización y apropiación Identificación de soluciones Consolidación ruta emprendimiento

Eje 1

Institucional

Mediante este Eje se busca fortalecer los procesos de articulación y gestión institucional entre entidades públicas, privadas, la academia, organizaciones sociales y no gubernamentales del departamento, que promuevan la participación activa y la ejecución de acciones para consolidar la Red y a las propias PMNG como ecosistemas comerciales, sostenibles y competitivos en los próximos 5 años.

Si bien las Plazas de Mercado no son las responsables de mejorar la productividad y competitividad del sector rural y agropecuario de Antioquia, a través de la redefinición de su rol y los servicios prestados, se busca incidir en el acceso a buenas prácticas, equipamientos y dotaciones de calidad, la generación de valor agregado y la gestión de canales de comercialización, etc., servicios que permitirán fortalecer la implementación de proyectos sociales y productivos en las zonas rurales.

Objetivo

Fortalecer los ecosistemas de las Plazas de Mercado de Nueva Generación de Antioquia mediante la creación de una institucionalidad que propenda por el manejo integrado, eficiente y eficaz de sus procedimientos.

Estrategias y actividades

En este sentido, se identificó una serie de estrategias necesarias para la Constitución y adecuado funcionamiento de la Red según el objeto y las funciones definidas para el proceso de constitución.

Estrategia 1. fortalecimiento de la institucionalidad.

- Constitución de la Red de Plazas de Mercado

» Analizar las alternativas jurídicas pertinentes para el funcionamiento y sostenibilidad de la Red.
» Definir la figura jurídica y el procedimiento de formalización de la Red, así como la Gerencia al interior de la Gobernación.
» Revisar los instrumentos normativos y de planificación local para mejorar el funcionamiento de las PMNG.
» Diseñar un modelo de ordenanza y/o acuerdos municipales que permita institucionalizar la Red de PMNG.

Estrategia 2. Gestión de alianzas estratégicas y acuerdos de cooperación para el ecosistema de las PMNG.

- Aliados estratégicos que prestan servicios especializados en la Red.

» Definir los aliados estratégicos públicos y privados de la Red.
» Definir modelos de acuerdo y/o vinculación para participar en la Red.
» Consolidar el Modelo de gobernanza de la Red.
» Firmar acuerdos de cooperación con aquellos aliados estratégicos públicos y privados prioritarios para el fortalecimiento de la Red.
» Promover la vinculación estratégica de la Red con los ecosistemas de las PMNG interesadas
» Estructuración del banco de proyectos de la Red.
» Implementación de proyectos piloto en las PMNG vinculadas a la red

Estrategia 3. Impulso al posicionamiento de la Red, sus aliados y servicios a nivel departamental y nacional.

- Municipios vinculados en la Red

» Implementar el Plan de posicionamiento de la Red de PMNG de Antioquia.
» Incluir el proyecto de Plazas de Mercado de Nueva Generación en los nuevos planes de desarrollo departamental y municipales.
» Diseñar e implementar la Marca Plazas de Mercado de Nueva Generación en los equipamientos vinculados.
» Diseñar e implementar una estrategia de sensibilización y aceptabilidad del proyecto en los municipios participantes.

Metas e indicadores trazadores

Una vez identificadas las actividades del Eje Institucional, se definen los indicadores de resultado, metas y productos que se consideran prioritarios por ser fundamentales a corto plazo para la constitución de la Red y su entrada en operación y a largo plazo para construir las bases que permitan una gestión sostenible de las demás actividades a implementar.

Estrategia	Indicador resultado	Meta de resultado
Fortalecimiento institucional	Constitución de la Red de Plazas de Mercado	1
Gestión de alianzas estratégicas y acuerdos de cooperación para el ecosistema de las PMNG	Aliados estratégicos que prestan servicios especializados en la Red	5
Impulso al posicionamiento de la Red, sus aliados y servicios a nivel departamental y nacional	Municipios vinculados en la Red	10

Plan de Acción Eje 1

Estrategia	Indicador resultado	Meta de resultado	Actividad	Producto	Indicador	Meta global	2022	2023	2024	2025	2026
Fortalecimiento institucional	Constitución de la Red de Plazas de Mercado	1	Analizar las alternativas jurídicas pertinentes para el funcionamiento y sostenibilidad de la Red.	Diagnóstico de análisis de alternativas	Documento diagnóstico formulado	1					
			Definir la figura jurídica y el procedimiento de formalización de la Red, así como la Gerencia al interior de la Gobernación.	Figura jurídica de la Red	Institucionalidad constituida	1					
			Revisar los instrumentos normativos y de planificación local para mejorar el funcionamiento de las PMNG.	Documento normativo	Documento normativo formulado	1					
			Diseñar un modelo de ordenanza y/o acuerdos municipales que permita institucionalizar la Red de PMNG	Documentos normativos	Actos administrativos elaborados	1					
Gestión de alianzas estratégicas y acuerdos de cooperación para el ecosistema de las PMNG	Aliados estratégicos que prestan servicios especializados en la Red	5	Definir los aliados estratégicos públicos y privados de la Red.	Documento de planeación	Documentos de caracterización de actores del ecosistema elaborados	1					
			Definir modelos de acuerdo y/o vinculación para participar en la Red.	Documento normativo	Modelos de acuerdo formulado	5					
			Consolidar el Modelo de gobernanza de la Red.	Modelo de gobernanza	Documento de planeación formulado	1					
			Firmar acuerdos de cooperación con aquellos aliados estratégicos públicos y privados prioritarios para el fortalecimiento de la Red.	Gestión de alianzas y firma de acuerdos, memorandos, convenios.	Acuerdos, memorandos y convenios firmados.	5					
			Promover la vinculación estratégica de la Red con los ecosistemas de las PMNG interesadas	Gestión de alianzas y firma de acuerdos, memorandos, convenios.	Acuerdos, memorandos y convenios firmados.	5					
			Estructuración del banco de proyectos de la Red	Servicio de asistencia técnica en estructuración de proyectos	Proyectos estructurados en el banco	5					
			Implementación de proyectos piloto en las PMNG vinculadas a la red	Servicio de apoyo para la implementación de proyectos	Proyectos implementados	6					

Estrategia	Indicador resultado	Meta de resultado	Actividad	Producto	Indicador	Meta global	2022	2023	2024	2025	2026
Impulso al posicionamiento de la Red, sus aliados y servicios a nivel departamental y nacional	Municipios vinculados en la Red	10	Implementar el Plan de posicionamiento de la Red de PMNG de Antioquia.	Plan de acción del Plan de posicionamiento	Documento de planeación Implementado	1					
			Incluir el proyecto de Plazas de Mercado de Nueva Generación en los nuevos planes de desarrollo departamental y municipales.	Documentos de lineamientos para articular la Red de Plazas con los nuevos planes de desarrollo	Documento formulado	1					
			Diseñar e implementar la Marca Plazas de Mercado de Nueva Generación en los equipamientos vinculados	Servicios de apoyo a la implementación de la marca registrada	PMNG utilizando la marca	10					
			Diseñar e implementar una estrategia de sensibilización y aceptabilidad del proyecto en los municipios participantes	Servicio de Servicios de difusión y posicionamiento de los servicios prestados por las PMNG	Iniciativas implementadas	10					

Eje 2

Operativo

El segundo Eje tiene como propósito definir los instrumentos y acciones necesarias para un adecuado funcionamiento de la Red de Plazas de Mercado y su capacidad para fortalecer el funcionamiento de estos equipamientos en sus territorios. De esta forma, se busca consolidar una instancia capaz de promover la participación y competitividad de este tipo de infraestructuras como mercados de proximidad a través del desarrollo de una serie de acciones que les permitan lograr una sofisticación de los servicios ofertados y, de esta forma, responder a las demandas y los nuevos perfiles de consumidores.

En este sentido, a continuación, se definen las actividades a implementar por la Red de Plazas en el proceso de acompañamiento y asistencia a las PMNG, así como las acciones que, en el marco de sus competencias, deben ser lideradas por las administraciones de cada uno de estos equipamientos en sus territorios.

Objetivo

Definir los instrumentos administrativos, técnicos y operativos que garanticen el adecuado funcionamiento y sostenibilidad de la Red de Plazas.

Estrategias y actividades

Estrategia 1. Definición de la estructura administrativa y organizacional de la Red.

- Estructura organizativa y planeación estratégica implementada

» Diseñar e implementar los lineamientos técnicos y operativos de la PMNG vinculadas a la Red de Plazas
» Gestionar el desarrollo de cursos de formación y capacitación dirigidos a los gerentes, comerciantes y contratistas de las PMNG.
» Socializar el modelo de gobernanza de las PMNG que integran la Red.
» Diseñar un Plan de estímulos e incentivos para la incorporación y sostenimiento de actividades al interior de las Plazas.
» Diseñar una estrategia para señalización interna y externa de las PMNG.
» Formular e implementar una metodología para la mitigación de riesgos operativos, logísticos y administrativos de las PMNG vinculadas a la Red
» Diseñar e implementar el Sello de Excelencia para las PMNG

Estrategia 2. Generar herramientas para mejorar la eficiencia del modelo de comercialización, distribución de productos y servicios en las PMNG.

- Plazas con modelos de negocio implementados

» Realizar una caracterización poblacional de los comerciantes de las Plazas de mercado y sus familias
» Asesorar técnicamente la formulación e implementación de los modelos de negocio de las PMNG vinculadas a la RED
» Ampliar la oferta digital de las PMNG vinculadas a la Red
» Crear la página web, redes sociales y un aplicativo móvil propios para la Red de Plazas.
» Impulsar el desarrollo de estrategias comerciales conjuntas entre las Plazas de Mercado que integran la Red.

Estrategia 3. Fortalecimiento de las capacidades para la gestión de recursos de inversión destinados a mejorar la infraestructura física y digital de las PMNG.

- Plazas de mercado con proyectos de inversión estructurados.

» Fortalecer la capacidad de gestión de recursos de inversión para mejorar las dotaciones y el mobiliario de las PMGN.
» Asistir técnicamente los procesos de formulación de proyectos de inversiones para la construcción, mejoramiento y/o adecuación de las Plazas.

Metas e indicadores trazadores

Los siguientes productos e indicadores dan cuenta de las acciones priorizadas para el primer año de ejecución que debe liderar la Red de Plazas para garantizar su sostenibilidad y adecuado funcionamiento según la estrategia definida en el presente Plan para los próximos 5 años.

Estrategia	Indicador resultado	Meta de resultado
Definición de la estructura administrativa y organizacional de la Red.	Estructura organizativa y planeación estratégica implementada	1
Establecimiento de un modelo eficiente de comercialización y distribución de productos en las PMNG.	Plazas con modelos de negocio implementados	15
Fortalecimiento de las capacidades de gestión de recursos para mejorar la dotación de las unidades de negocio en las PMNG	Plazas de mercado con proyectos de inversión estructurados	5

Plan de Acción Eje 2

Estrategia	Indicador resultado	Meta de resultado	Actividad	Producto	Indicador	Meta global	2022	2023	2024	2025	2026
Definición de la estructura administrativa y organizacional de la Red.	Estructura organizativa y planeación estratégica implementada	1	Diseñar e implementar los lineamientos técnicos y operativos de la PMNG vinculadas a la Red de Plazas	Documentos de lineamientos técnicos para el funcionamiento y operación de la Red	Documento técnico formulado	1					
			Gestionar el desarrollo de cursos de formación y capacitación dirigidos a los gerentes, comerciantes y contratistas de las PMNG.	Servicios de apoyo técnico para la generación de capacidades en evaluación y formulación de proyectos	Cursos y/o eventos realizados	10					
			Socializar el modelo de gobernanza de las PMNG que integran la Red.	Documento de lineamientos técnicos para el funcionamiento de las PMNG	Modelo de Gobernanza socializado	1					
			Diseñar un Plan de estímulos e incentivos para la incorporación y sostenimiento de actividades al interior de las Plazas.	Documentos de lineamientos técnicos para la gestión de estímulos e incentivos	Documentos de lineamientos técnicos formulado	1					

Estrategia	Indicador resultado	Meta de resultado	Actividad	Producto	Indicador	Meta global	2022	2023	2024	2025	2026
			Diseñar una estrategia para señalización interna y externa de las PMNG.	Documentos de lineamientos técnicos para la señalización interna y externa en las PMNG	Documentos de lineamientos técnicos	1					
			Formular e implementar una metodología para la mitigación de riesgos operativos, logísticos y administrativos de las PMNG vinculadas a la Red	Manual metodológico para la gestión de riesgos	Manual metodológico elaborado	1					
			Diseñar e implementar el Sello de Excelencia para las PMNG	Servicio de monitoreo y evaluación a la implementación del Plan Estratégico y los Modelos de Negocio	Documento de seguimiento y evaluación implementado	1					
Establecimiento de un modelo eficiente de comercialización y distribución de productos en las PMNG.	Plazas con modelos de negocio implementados	15	Realizar una caracterización poblacional de los comerciantes de las Plazas de mercado y sus familias	Servicios de asistencia técnica para la caracterización socioeconómica de los comerciantes de las plazas	PMNG asistidas técnicamente	15					

Estrategia	Indicador resultado	Meta de resultado	Actividad	Producto	Indicador	Meta global	2022	2023	2024	2025	2026
			Asesorar técnicamente la formulación e implementación de los modelos de negocio de las PMNG vinculadas a la RED	Servicios de asistencia técnica para la formulación del diagnóstico y el modelo de negocio de las PMNG vinculadas	PMNG asistidas técnicamente	5					
			Ampliar la oferta digital de las PMNG vinculadas a la Red	Servicio de apoyo en tecnologías de la información y las comunicaciones para la comercialización de productos en las PMNG	PMNG con servicios de internet WIFI	15					
			Crear la página web, redes sociales y un aplicativo móvil propios para la Red de Plazas.	Servicio de fortalecimiento y desarrollo de unidades productivas para la comercialización de productos	Plataforma digital implementada	2					
			Impulsar el desarrollo de estrategias comerciales conjuntas entre las Plazas de Mercado que integran la Red.	Documento de planeación para la definición de un modelo eficiente de comercialización en las PMNG	Modelo de comercialización formulado	1					

Estrategia	Indicador resultado	Meta de resultado	Actividad	Producto	Indicador	Meta global	2022	2023	2024	2025	2026
Fortalecimiento de las capacidades de gestión de recursos para mejorar la dotación de las unidades de negocio en las PMNG	Plazas de mercado con proyectos de inversión estructurados	5	Fortalecer la capacidad de gestión de recursos de inversión para mejorar las dotaciones y el mobiliario de las PMGN.	Servicio de asistencia en la estructuración de proyectos	Gestión de alianzas y firma de convenios	5					
			Asistir técnicamente los procesos de formulación de proyectos de inversiones para la construcción, mejoramiento y/o adecuación de las Plazas.	Servicio de asistencia técnica para la formulación e implementación de proyectos de inversión	PMNG asistidas técnicamente	10					

Eje 3

Infraestructura

Este Eje reconoce a la infraestructura como un elemento fundamental para la operación y adecuado funcionamiento de las Plazas de Mercado de Nueva Generación en el departamento de Antioquia. En consecuencia, se busca mejorar el acceso a equipamientos públicos de calidad que favorezcan la movilidad de personas y el comercio directo, así como el abastecimiento y consumo de los productos agropecuarios en cada uno de los territorios. Al mismo tiempo, resalta la necesidad de incorporar tecnologías para construir un sistema comercial eficiente, transparente y moderno que posibilite la toma de decisiones futuras en relación al análisis de la demanda y oferta de los productos.

Objetivo

Mejorar las condiciones de la infraestructura de las Plazas de Mercado de los municipios vinculados a la Red, para prestar servicios de acopio, transformación y distribución con estándares de calidad, para fortalecer el comercio de alimentos en todos los canales de comercialización.

Estrategias y actividades

Estrategia 1. Formulación de los requerimientos técnicos necesarios para la modernización y adecuado funcionamiento de las PMNG.

• Plazas de Mercado con certificación de infraestructura sostenible.
» Estructurar los lineamientos técnicos requeridos para la construcción y/o mejoramiento de las infraestructuras de las PMNG para pertenecer a la Red.
» Consolidar la información predial, catastral y cartográfica de las Plazas de Mercado vinculadas en la Red.
» Promover la transferencia de conocimientos y buenas prácticas para la construcción de infraestructura y la gestión del espacio público del ecosistema de las PMNG.
» Identificar iniciativas de infraestructura que incidan directamente en el adecuado funcionamiento de las Plazas.
» Gestionar recursos para realizar los estudios de prefactibilidad y factibilidad en nuevas Plazas de Mercado.
» Consolidar la dotación de equipos tecnológicos para la prestación de servicios digitales en las Plazas.

Estrategia 2. Promoción de esquemas para la gestión de recursos de inversión.
• Plazas de mercado con esquemas de financiación definido.
» Definir alternativas técnicas y jurídicas para la constitución de esquemas de inversión público -Privada
» Formular un Plan de inversiones para la modernización y optimización de equipos de las PMGN
» Asesorar técnicamente la formulación de iniciativas para participar en convocatorias públicas de financiación nacional e internacional para el mejoramiento y/o construcción de las PMNG.

Metas e indicadores trazadores

Los siguientes indicadores se construyen con base en las competencias y funciones operativas previamente definidas para la Red de Plazas. Si bien esta nueva institucionalidad tiene un alto valor en el acompañamiento para la gestión de recursos de inversión para modernizar la infraestructura y dotaciones de las plazas, por su competencia, la mayoría de los productos definidos están asociados con la formulación de documentos de planeación, estudios, gestión de la información y acompañamiento en los procesos de estructuración de proyectos, como se describen a continuación.

Estrategia	Indicador resultado	Meta de resultado
Formulación de los requerimientos técnicos necesarios para la modernización y adecuado funcionamiento de las PMNG.	o Plazas de Mercado con certificación de infraestructura sostenible	5
Promoción de esquemas para la gestión de recursos de inversión	Plazas de mercado con esquemas de financiación definido	5

Plan de Acción Eje 3

Estrategia	Indicador resultado	Meta de resultado	Actividad	Producto	Indicador	Meta global	2022	2023	2024	2025	2026
Formulación de los requerimientos técnicos necesarios para la modernización y adecuado funcionamiento de las PMNG.	o Plazas de Mercado con certificación de infraestructura sostenible	5	Estructurar los lineamientos técnicos requeridos para la construcción y/o mejoramiento de las infraestructuras de las PMNG para pertenecer a la Red.	Documentos de lineamientos técnicos y normativos para la construcción de infraestructuras sostenibles	Documentos de lineamientos técnicos realizados	1					
			Consolidar la información predial, catastral y cartográfica de las Plazas de Mercado vinculadas en la Red.	Servicios de asistencia técnica para la consolidación de la información predial, catastral y cartografía	PMNG asistidas	5					
				Servicio de información catastral actualizado	Base predial, catastral y cartografía de las PMNG actualizada	1					
			Promover la transferencia de conocimientos y buenas prácticas para la construcción de infraestructura y la gestión del espacio público del ecosistema de las PMNG.	Servicios de apoyo y asistencia técnica para la construcción de infraestructuras sostenibles	PMNG apoyadas	10					
			Identificar iniciativas de infraestructura que incidan directamente en el adecuado funcionamiento de las Plazas.	Documento para la gestión integral de la infraestructura que impacta en el funcionamiento de los ecosistemas en las PMNG	Documento de prospectiva formulado	1					

Estrategia	Indicador resultado	Meta de resultado	Actividad	Producto	Indicador	Meta global	2022	2023	2024	2025	2026
			Gestionar recursos para realizar los estudios de prefactibilidad y factibilidad en nuevas Plazas de Mercado	Estudios de prefactibilidad y factibilidad de nuevos proyectos de PMNG	Estudios de preinversión formulados	5					
			Consolidar la dotación de equipos tecnológicos para la prestación de servicios digitales en las Plazas.	Plazas con infraestructura tecnológica	Plazas dotadas	5					
Promoción de esquemas para la gestión de recursos de inversión	Plazas de mercado con esquemas de financiación definido	5	Definir alternativas técnicas y jurídicas para la constitución de esquemas de inversión público -Privada	Documento técnico en donde se definan los esquemas de inversión viables para la modernización	Documento técnico formulado	1					
			Formular un Plan de inversiones para la modernización y optimización de equipos de las PMGN	Documento plan de inversiones	Documento formulado	2					
			Asesorar técnicamente la formulación de iniciativas para participar en convocatorias públicas de financiación nacional e internacional para el mejoramiento y/o construcción de las PMNG.	Servicio de asistencia técnica en la estructuración de convocatorias para la financiación de las PMNG	Convocatorias estructuradas	5					

Eje 4

Innovación

Mediante este Eje se busca ofrecer nuevos modelos para cada uno de los eslabones de la cadena de valor de las Plazas que pasan por el desarrollo de innovaciones sostenibles en los productos, los servicios, el modelo de negocio, la estructura organizativa, los procesos y tecnologías, lo social y comercial, entre otros aspectos relevantes. Para la materialización de este se identificaron las siguientes acciones:

Objetivo

Fortalecer los procesos de innovación en los distintos eslabones de la cadena de valor, así como en las diferentes instancias en las cuales se desenvuelven los actores de la Red y las PMNG.

Estrategias y actividades

Estrategia 1. Innovación y modernización tecnológica.

• Plazas con modelos de innovación implementados
» Diseñar un Modelo de Innovación del ecosistema de la Red en temas de: herramientas de comercio y producción, metodologías, canales de comunicación y comercio, tecnología, bancarización
» Identificar los sectores estratégicos que necesitan fortalecer los procesos de innovación.
» Formular un programa de transformación digital para las PMNG.

Estrategia 2. Gestión del talento humano.

• Plazas de mercado con programas de educación informal implementados
» Realizar talleres de co-creación y mentorías especializadas.
» Implementar espacios dedicados a la promoción de la innovación en las PMNG
» Implementar un aula de formación virtual y educación informal desde la Red.

Estrategia 3. Promoción y transferencia de buenas prácticas y tecnologías a los actores del ecosistema PMNG.

• Plazas de Mercado con transferencia de buenas prácticas realizadas
» Implementar programas de transferencia de conocimientos e innovación en modalidad virtual y presencial.
» Fortalecer los procesos de transferencia de conocimiento, apropiación y adquisición de nuevas tecnologías en las PMNG
» Fortalecer la incubación y sostenibilidad de emprendimientos desde las PMNG

Metas e indicadores trazadores

Este Eje se fundamenta inicialmente en la concentración de los procesos de innovación en la Red de Plazas y la prestación de asistencia técnica y acompañamiento en la implementación de los modelos definidos en cada una de las PMNG vinculadas, reconociendo sus especificidades territoriales.

Estrategia	Indicador resultado	Meta de resultado
Innovación y modernización tecnológica	Plazas con modelos de innovación implementados	5
Gestión del talento humano	Plazas de mercado con programas de educación informal implementados	5
Transferencia de buenas prácticas y tecnologías a los miembros del ecosistema PMNG	Plazas de Mercado con transferencia de buenas prácticas realizadas	5

Plan de Acción Eje 4

Estrategia	Indicador resultado	Meta de resultado	Actividad	Producto	Indicador	Meta global	2022	2023	2024	2025	2026
Innovación y modernización tecnológica	Plazas con modelos de innovación implementados	5	Diseñar un Modelo de Innovación del ecosistema de la Red en temas de: herramientas de comercio y producción, metodologías, canales de comunicación y comercio, tecnología, bancarización	Servicio de asistencia técnica para la formulación de metodologías de innovación	Metodología implementada	1					
			Identificar los sectores estratégicos que necesitan fortalecer los procesos de innovación.	Documento de investigación para la identificación de sectores estratégicos	Documento de investigación	1					
			Formular un programa de transformación digital para las PMNG.	Servicio de asistencia técnica para el desarrollo de soluciones tecnológicas	PMNG acompañadas en su proceso de transformación digital	5					
Gestión del talento humano	Plazas de mercado con programas de educación informal implementados	5	Realizar talleres de co-creación y mentorías especializadas.	Servicio de formación informal y difusión de instrumentos técnicos para la promoción de la innovación en los ecosistemas	Eventos realizados	15					

Estrategia	Indicador resultado	Meta de resultado	Actividad	Producto	Indicador	Meta global	2022	2023	2024	2025	2026
			Implementar espacios dedicados a la promoción de la innovación en las PMNG	Espacios de innovación implementados por las PMNG	Plazas con espacios de innovación funcionando	5					
			Implementar un aula de formación virtual y educación informal desde la Red.	Servicios de educación informal (módulos y aulas virtuales)	Programas de formación y capacitación virtuales creadas	5					
Transferencia de buenas prácticas y tecnologías a los miembros del ecosistema PMNG	Plazas de Mercado con transferencia de buenas prácticas realizadas	5	Implementar programas de transferencia de conocimientos e innovación en modalidad virtual y presencial.	Servicios de educación informal para la transferencia de conocimiento en innovación	Programas funcionando	5					
			Fortalecer los procesos de transferencia de conocimiento, apropiación y adquisición de nuevas tecnologías en las PMNG	Servicio de asistencia técnica para la innovación, desarrollo y adquisición tecnológico en las PMNG	PMNG mejoradas con nuevas tecnologías	5					
			Fortalecer la incubación y sostenibilidad de emprendimientos desde las PMNG	Servicio de asesoría técnica para la incubación y consolidación de emprendimientos	Emprendimientos asesorados	20					

Eje 5

Sostenibilidad

La sostenibilidad constituye el eje fundamental sobre el cual se cimenta la estrategia de la Red de Plazas de Nueva Generación en el departamento de Antioquia. Si bien una de las apuestas principales se sustenta en la gestión y uso eficiente de los recursos naturales, no se limita a ello. Lo socioeconómico juega un papel fundamental en toda la cadena de valor y contribuyen a cerrar las brechas entre los distintos actores que participan en el proceso, razón por la cual las acciones definidas incluyen aspectos que integran la atención de los grupos poblacionales vulnerables que interactúan en este ecosistema, las relaciones laborales y la seguridad social, la necesidad de repensar el modelo productivo y comercial de los pequeños productores con los comercios urbanos, entre otros aspectos, como se exponen a continuación.

Objetivo

Mejorar la competitividad de las PMNG a través de la gestión integral de sus ecosistemas en la dimensión social, económica y ambiental.

Estrategias y actividades

Estrategia 1. Sostenibilidad económica de las PMNG y sus unidades de negocio.

- Plazas con circuitos cortos de comercialización definidos.

» Realizar investigaciones de mercado sobre la oferta y demanda de los productos alimentarios en las PMNG vinculadas a la Red.
» Realizar el censo de asociaciones y pequeños productores agropecuarios locales
» Diseñar una estrategia para la consolidación de circuitos cortos de comercialización y comercio justo en torno a las PMNG que integran la Red.
» Diseñar una estrategia de comercialización de productos en negocios locales y regionales (ferias, mercados, grandes superficies, almacenes especializados
» Fortalecer los procesos de internacionalización de los productos comercializados en las PMNG.

Estrategia 2. Sostenibilidad social del ecosistema.

- Plazas de mercado con modelo de gestión social implementado.

» Acompañar la implementación de la gestión social en los ecosistemas de las PMNG de la Red.
» Fortalecer los proyectos y/o emprendimientos promovidos por jóvenes y mujeres en los territorios.
» Implementar una estrategia de formalización en las PMNG vinculadas a la Red.

Estrategia 3. Sostenibilidad ambiental en la operación y funcionamiento de las PMNG.

- Plazas de mercado con modelos de economía circular implementados.

» Asistir técnicamente en la formulación de los Planes de Manejo ambiental de las PMGN.
» Identificar buenas prácticas ambientales implementadas en las PMNG que puedan ser promovidas y replicadas desde la Red.
» Implementar una estrategia de basura cero y plazas sin plásticos
» Implementar una estrategia para el uso sostenible de residuos orgánicos

Metas e indicadores trazadores

Estrategia	Indicador resultado	Meta de resultado
Sostenibilidad económica de las PMNG y sus unidades de negocio	Plazas con circuitos cortos de comercialización definidos	5
Sostenibilidad social del ecosistema	Plazas de mercado con modelo de gestión social implementado	5
Sostenibilidad ambiental en la operación y funcionamiento de las PMNG	Plazas de mercado con modelos de economía circular implementados	5

Plan de Acción Eje 5

Estrategia	Indicador resultado	Meta de resultado	Actividad	Producto	Indicador	Meta global	2022	2023	2024	2025	2026
Sostenibilidad económica de las PMNG y sus unidades de negocio	Plazas con circuitos cortos de comercialización definidos	5	Realizar investigaciones de mercado sobre la oferta y demanda de los productos alimentarios en las PMNG vinculadas a la Red.	Documentos de investigación y estudios de mercado	Documentos de investigación formulados	1					
			Realizar el censo de asociaciones y pequeños productores agropecuarios locales	Información básica actualizada	Base de datos construida	5					
			Diseñar una estrategia para la consolidación de circuitos cortos de comercialización y comercio justo en torno a las PMNG que integran la Red.	Documento de planeación	Documento de planeación formulado	1					
			Diseñar una estrategia de comercialización de productos en negocios locales y regionales (ferias, mercados, grandes superficies, almacenes especializados	Servicios de asistencia para la comercialización de productos agropecuarios	Convenios firmados	5					
			Fortalecer los procesos de internacionalización de los productos comercializados en las PMNG.	Servicio de apoyo técnico para la internacionalización de productos comercializados en la PMNG de la Red	PMNG apoyadas en sus procesos de internacionalización	10					
Sostenibilidad social del ecosistema	Plazas de mercado con modelo de gestión social implementado	5	Acompañar la implementación de la gestión social en los ecosistemas de las PMNG de la Red.	Servicio de apoyo para la formulación de planes para la atención integral de población vulnerable	Protocolos de actuación formulados	5					
			Fortalecer los proyectos y/o emprendimientos promovidos por jóvenes y mujeres en los territorios.	Servicio de asesoría técnica para el emprendimiento	Asistencias técnicas realizadas	20					
			Implementar una estrategia de formalización en las PMNG vinculadas a la Red.	Servicio de asistencia técnica para el fortalecimiento de la formalización laboral en los ecosistemas de las PMNG	PMNG asistidas técnicamente	8					

Estrategia	Indicador resultado	Meta de resultado	Actividad	Producto	Indicador	Meta global	2022	2023	2024	2025	2026
Sostenibilidad ambiental en la operación y funcionamiento de las PMNG	Plazas de mercado con modelos de economía circular implementados	5	Asistir técnicamente en la formulación de los Planes de Manejo ambiental de las PMGN.	Servicio de asistencia técnica en la formulación de los Planes de Manejo ambiental en las PMNG	Planes de manejo formulados uy ejecutados	10					
			Identificar buenas prácticas ambientales implementadas en las PMNG que puedan ser promovidas y replicadas desde la Red.	Servicios de certificación de buenas prácticas ambientales	Certificado de Buenas Prácticas expedidos	10					
			Implementar una estrategia de basura cero y plazas sin plásticos	Servicios de apoyo para la generación de capacidades en reciclaje, economía circular y sostenibilidad	Plazas de mercado con modelo propio de reciclaje.	5					
			Implementar una estrategia para el uso sostenible de residuos orgánicos	Servicio de apoyo para implementación de alternativas para la generación de ingresos	Proyectos implementados	4					

06

Proyectos Estratégicos

Dentro del análisis de la información y conforme a las estrategias y acciones identificadas, se propone el diseño e implementación de los siguientes proyectos complementarios con el objetivo **fortalecer no solo la función de la Red como plataforma de articulación público-privada, sino la operatividad de las Plazas de Mercado de Nueva Generación en los territorios en donde operan.**

Proyectos estratégicos de la RED

Eje 1 **Institucional**	Eje 2 **Operacional**	Eje 3 **Infraestructura**	Eje 4 **Innovación**	Eje 5 **Sostenibilidad**
Plazas Bazar	Viveros para emprender	Plazas Digitales	Innovación R: Gerencia RPM / Nearco Efectivo R: Gerencia RPM / Nearco	P: Ecoplazas

Cooperación y
gestión de alianzas

PROYECTO 1.

VIVEROS PARA EMPRENDER EN LAS PLAZAS DE MERCADO

Objetivo

Impulsar el desarrollo de emprendimientos e iniciativas socio-empresariales actuales y futuras, orientadas al fortalecimiento del tejido productivo de los ecosistemas de las plazas de mercado y sus entornos inmediatos, a través de la prestación de servicios de información, acompañamiento y asesoría, formación, promoción y apoyo durante el proceso de incubación y consolidación de los proyectos priorizados.

Actividades para la ejecución.

Información y atención al emprendedor. Se busca identificar las necesidades y consultas de los usuarios en los asuntos relacionados con la ruta de emprendimiento liderada por la gobernación.

- Establecimiento de la información necesaria sobre trámites para la constitución de emprendimientos.
- Definición de un punto de atención (físico, virtual, telefónico) al emprendedor en el marco del proyecto.
- Fortalecimiento de las capacidades de los enlaces locales.
- Identificación de rutas de financiación vigentes para el desarrollo y/o consolidación de emprendimientos.

Acompañamiento y asesoría en la adaptación y/o reformulación de planes de negocio, con el objetivo de evaluar la viabilidad de la idea de negocio e identificar las posibles fuentes de financiación y otros beneficios.

- Diseñar un esquema de acompañamiento continuo para mejorar los planes de negocio de las plazas de mercado y sus unidades de negocio.
- Identificar convocatorias del orden departamental, nacional y de la cooperación para la financiación de los modelos de negocio.

Mentoring a lo largo de las primeras semanas de la puesta en marcha de los negocios, en donde se realizarán tutorías personalizadas orientadas a atender a la población vulnerable del municipio.

- Identificación de la oferta de formación y capacitación para emprendedores.
- Definición de la metodología para impartir los procesos de formación y capacitación (presencial, online).
- Gestión de alianzas con aliados estratégicos para realizar los procesos de formación, capacitación, transferencia de conocimientos y buenas prácticas.
- Gestión de estados financieros de los emprendimientos y PYMES.

Gestión y dotación de espacios para el desarrollo de talleres, jornadas y networking (Viveros) que promuevan el intercambio experiencias, ideas y el desarrollo de prototipos.

- Identificación de un espacio físico bien ubicado para el desarrollo de emprendimientos (bienes públicos municipales, del departamento, de la empresa de servicios públicos, bibliotecas, etc.)
- Diseño del protocolo de funcionamiento.
- Implementación de metodologías de trabajo.

Definición de líneas de financiación y desarrollo de las unidades de negocio.

- Identificación de aliados financieros y organismos de cooperación interesadas en fortalecer las unidades de negocio.
- Acompañamiento en la presentación de solicitudes de créditos y/o subvenciones.

Iniciativas complementarias.

- Programa de formación para emprendedores jóvenes entre 18 y 28 años.
- Programa de formación de emprendedores con experiencia profesional.
- Programa de formación de emprendimiento para adultos mayores.

Productos e indicadores posibles.

Producto 1. Servicios de información implementados

- Indicador 1. Sistemas de información implementados.
- Indicador 2. Documentos de análisis normativo formulados.
- Indicador 3. Documentos de política formulados.

Producto 2. Servicio de asesoría técnica para el emprendimiento.

- Indicador 1. Emprendimientos asesorados.
- Indicador 2. Emprendimientos fortalecidos.
- Indicador 3. Asistencias técnicas realizadas.
- Indicador 4. Planes de negocio fortalecidos.
- Indicador 5. Planes de negocio aprobados.

Producto 3. Servicio de formación para el trabajo en emprendimiento.

- Indicador 1. Personas capacitadas en emprendimiento.
- Indicador 2. Capacitaciones para la formación en el emprendimiento y el empresarismo ofrecidas

Producto 4. Servicios de apoyo financiero a emprendimientos.

- Indicador 1. Planes de negocios financiados.
- Indicador 2. Personas apoyadas.
- Indicador 3. Emprendimientos apoyados.

Producto 5. Servicio de apoyo financiero para el desarrollo de las unidades de negocio.

- Indicador 1. Unidades de negocio financiadas.
- Indicador 2. Plazas de Mercado financiadas.

PROYECTO 2.

PLAZAS BAZAR COMPRA LOCAL

Objetivo

Organizar e implementar jornadas espaciales para el desarrollo de bazares comerciales en espacios públicos municipales, destinados a fortalecer los procesos de reactivación económica a través de la generación de espacios destinados para el comercio y distribución de productos elaboradores por emprendedores y empresarios locales.

Actividades para la ejecución.

Definición de los alcances, procesos y procedimientos generales del proyecto Plazas bazar.

- Convocar una mesa de trabajo con las autoridades locales para socializar el proyecto.
- Definir de manera conjunta un enfoque y el alcance del proyecto.
- Diseñar un protocolo de funcionamiento del proyecto en espacios públicos municipales.
- Diseñar una estrategia de comunicación y convocatoria del evento.
- Diseñar una metodología para realizar las convocatorias de inscripción de emprendedores y empresas locales.
- Establecer los requisitos mínimos para ser seleccionados de la convocatoria (registro mercantil del negocio, lugar de origen del emprendedor y/o la empresa, entre otros).
- Diversificar las formas de pago a través de la gestión conjunta de plataformas de pago virtual para los emprendedores vinculados en las jornadas.

Análisis de los requerimientos y necesidades para el desarrollo de bazares en lo relacionado con temas logísticos, financieros, organizacionales y de patrocinios.

- Definir el alcance de las jornadas (Fecha, lugar, horario, beneficiarios)
- Definir los espacios públicos destinados para las jornadas y establecer los requerimientos mínimos para el montaje.
- Definir el modelo de formación, capacitación y acompañamiento a los emprendedores a través del desarrollo de seminarios, talleres, cursos, etc., en temas como estrategia de ventas, construcción de marca, planes de negocio, educación financiera, ruta de emprendimiento, feria de crédito, etc.).
- Definir el cronograma de montaje y operación.

Articular los bazares con las apuestas de comercialización local y la oferta de servicios institucionales en las plazas de Mercado locales.

- Mercados campesinos municipales.
- Salón de proveedores.
- Ruedas de negocios.
- Áreas de desarrollo Naranja.

Diseñar un modelo de comercialización B2B de los emprendimientos locales en las plazas de mercado, con el objetivo de garantizar una vitrina comercial de los emprendimientos durante todo el año.

Fortalecer los procesos de comercialización y negociación de las Plazas de Mercado con grandes superficies.

Iniciativas complementarias.

- Mercados campesinos locales.
- Viveros de emprendimiento.

Productos e indicadores.

Producto 1. Documentos de lineamientos técnicos.

- Indicador 1. Documentos de lineamientos técnicos realizados.

Producto 2. Servicio de apoyo a la comercialización.

- Indicador 1. Emprendedores apoyados para la participación en los bazares comerciales.
- Indicador 3. Asistencia técnica para la firma de acuerdos y la gestión de negocios.
- Indicador 2. Negocios realizados durante las jornadas.

Producto 3. Servicios de educación informal en comercialización

- Indicador 1. Emprendedores con transferencia de conocimiento en el uso de información comercial.
- Indicador 2. Jornadas de formación y apoyo a la apropiación de conocimiento realizadas.

Producto 4. Servicios de emparejamiento para el fortalecimiento del mercado local.

- Indicador 1. Ruedas de negocios realizadas.
- Indicador 2. Negocios realizados.
- Indicador 3. Emprendedores y/o comerciantes apoyados para la participación en los bazares.

PROYECTO 3.

ECOPLAZAS

Objetivo

Implementar acciones integrales orientadas a optimizar el uso sostenible de residuos orgánicos y la erradicación de plásticos de un solo uso en las Plazas de Mercado de Antioquia.

Actividades para la ejecución.

Implementación de un programa para el aprovechamiento sostenible de residuos orgánicos y la producción de abonos y biomasa en las Plazas.

- Desarrollo de cursos de formación y capacitación de los comerciantes locales y personas interesadas en aprender sobre la temática.
- Transferencia de conocimientos y buenas prácticas a los comerciantes de las plazas.

Definición de acciones que promuevan la comercialización de productos sin el uso de plásticos al interior de las Plazas.

- Caracterización de las capacidades individuales de los comerciantes para el manejo de residuos en las Plazas, con énfasis en plásticos.
- Análisis de alternativas sustitutivas del plástico en los procesos de empaque y exhibición de los productos.

Diseño de una estrategia comunicacional para fortalecer el uso sostenible de los residuos orgánicos y la erradicación del plástico en las Plazas de mercado.

Creación de estímulos e incentivos para desestimular el uso de bolsas plásticas en las Plazas.

- Identificar los factores que generan más interés en los consumidores para dejar de usar bolsas plásticas.
- Reducción de un porcentaje de alquiler del local o la administración del establecimiento por vender productos sin empaques de plástico.
- Analizar alternativas para la reducción de impuestos municipales a las unidades de negocio que participen del proyecto.

Definición de alternativas para el empaque y distribución de los productos.

- Identificar empresas y/o emprendimientos que ofrezcan alternativas al uso de plásticos para empacar.
- Analizar la oferta de servicios empresariales del sector y evaluar las mejores alternativas para el desarrollo del proyecto en las plazas de mercado.
- Gestionar recursos a nivel público y/o privado para empezar el proceso de transición en el desuso de plásticos en las plazas de mercado
- Acompañar el proceso de transición y examinar oportunidades durante el proceso.

Fomento al reciclaje de los productos de plástico usado en las Plazas de Mercado.

- Posicionar a la plaza de Mercado como un nodo de recolección segura de plásticos.
- En una primera fase, impulsar la integración de la actividad de los recicladores en la gestión y manejo de los residuos sólidos de la plaza (fase transición).
- Identificación de emprendimientos que se puedan desarrollar en la Plaza de Mercado.

Formación y capacitación para la clasificación de residuos.

- Caracterizar la necesidad de formación.
- Diseño de un curso de clasificación de residuos y reciclajes para los comerciantes de las plazas (Certificado y de carácter obligatorio)

Liderar campañas de promoción de reciclaje, uso de una bolsa propia y recuperar el uso del "carro" de mercado para realizar la actividad.

Iniciativas asociadas

- Estrategia comercial "desnuda la fruta".
- Programa Basura cero.

Productos e indicadores.

Producto 1. Servicios de apoyo para la generación de capacidades en reciclaje, economía circular y sostenibilidad.

- Indicador 1. Plazas de mercado con modelo propio de reciclaje.
- Indicador 2. Kilogramos de plástico mensual recogidos en las Plazas de Mercados.
- Indicador 3. Ingresos generados por la venta de residuos plásticos.
- Indicador 4. Emprendimientos con uso de plásticos asesorados.

Producto 2. Servicio de asistencia técnica en el diseño e implementación de incentivos.

- Indicador 1. Negocios apoyados con incentivos.
- Indicador 2. Experiencias exitosas registradas.

Producto 3. Servicio de educación informal.

- Indicador 1. Personas capacitadas en programas de clasificación de residuos y reciclaje.
- Indicador 2. Unidades de negocio capacitadas en programas de clasificación de residuos y reciclaje.

PROYECTO 4.

PLAZAS SIN EFECTIVO

Objetivo

Diseñar e implementar una plataforma digital integral que permita la sustitución de pagos en efectivo, promuevan la organización financiera de las unidades productivas y faciliten el acceso de nuevos servicios financieros a los comerciantes de las Plazas de mercado y sus familias.

Actividades para la ejecución.

Caracterización de los perfiles y las actividades comerciales en las Plazas de Mercado.

- Talleres en las plazas priorizadas.
- Identificación de los conocimientos sobre educación financiera (Finanzas en casa, en el negocio, para invertir, endeudamiento, etc.)
- Identificación sobre el manejo de herramientas de gestión de las unidades productivas.
- Identificación de las necesidades de formación digital de los comerciantes de las plazas.
- Perfilamiento del nivel de endeudamiento de los comerciantes de las Plazas.

Implementación de un programa de educación financiera en las Plazas.

- Diseño del plan de educación financiera para las Plazas de Mercado de la Red.
- Identificación de la población objetivo.
- Diseño de metodologías con enfoque diferencial.
- Certificación de asistencia y aprobación de los módulos.

Implementación de un ecosistema propio para las Plazas de Mercado.

- Diseño de experiencia y uso de la plataforma para los comerciantes y los clientes.
- Formación y capacitación en el manejo de la plataforma.

Definición de una línea de microcréditos para apoyar la compra de maquinarias, mobiliarios y dotaciones de los locales.

- Análisis de la demanda de maquinaria, mobiliario y dotación.
- Identificación de las alternativas de financiación de los comerciantes (banco, cooperativas, gota a gota).
- Evaluación para el desarrollo de una línea de crédito especial.

Fortalecimiento de la capacidad comercial remota (ecommerce) a través del diseño de páginas web o canales de comercialización online.

Iniciativas asociadas

- DaviPlata
- Rappi.

Productos e indicadores.

Producto 1. Fomento del desarrollo de aplicaciones, software y contenidos.

- Indicador 1. Plataformas tecnológicas creadas.
- Indicador 2. Unidades de negocio vinculadas.
- Indicador 3. Página web diseñada.

Producto 2. Servicios de educación informal en inclusión financiera

- Indicador 1. Capacitaciones en educación financiera.
- Indicador 2. Personas capacitadas.
- Indicador 3. Personas vinculadas en la plataforma.

PROYECTO 5.

ÁREAS DE INNOVACIÓN "PLAZALAB"

Objetivo

Diseñar e implementar un modelo de innovación adaptado a las plazas de mercado de Antioquia que inspire, facilite, conecte e impulse el desarrollo endógeno de nuevas propuestas de valor, mejoren los planes de negocio de los emprendimientos actuales y provea soluciones técnicas y tecnológicas que optimicen los distintos eslabones de las actividades productivas y comerciales en el ecosistema de las Plazas de Mercado.

Actividades para la ejecución.

Diseño de un modelo de innovación propio para las plazas de mercado, orientado a fortalecer y/o mejorar los procesos de dirección y gestión de emprendimientos con el propósito de generar valor agregado en su consolidación.

- Analizar el contexto competitivo, los factores internos y de organización de las plazas de mercado.

» Identificación de perfiles de consumidores, mercados, nuevas demandas de consumo, competidores, entre otros.

- Definir de los desafíos a trabajar.

» Identificación y gestión de retos locales (problemáticas, vinculadas con emprendimiento, TICs y desarrollo agropecuario, servicios sociales, etc.)

- Definir los objetivos y apuesta del modelo de innovación en las plazas.

» Priorización y selección de las temáticas de interés (construcción de agenda, puede ser un tema al mes).

- Formar un equipo motor al interior de las plazas.

» Selecciones de lideres y/o referentes

» Realizar encuentros de formación y capacitación sobre innovación.

» Selección de la metodología de innovación a implementar (Design Thinking, Lean startup, Agile u otra que se defina).

- Generación de ideas.

» Implementación de hackathon o maratones de innovación

» Generación de ideas, prototipos y proyectos.

» Desarrollo de un plan de trabajo (o modelo de negocio) para la consolidación y sostenibilidad de la idea, prototipo o proyecto.

- Análisis de costos y viabilidad financiera del prototipo.

» Identificación de posibles aliados y/o interesados en desarrollar el prototipo.

- Construcción de portafolio de servicios de innovación socio-empresarial.

Fortalecimiento de transferencias tecnológicas y ampliación del uso de tecnologías

Implementación del modelo y desarrollo de soluciones integrales para enfrentar los retos operativos y comerciales de las plazas de mercado en relación a las demandas y expectativas de los consumidores.

- Gestión de la tutoría y acompañamiento continuo en los viveros.
- Creación de cursos y/o módulos de formación flexibles en innovación (individuales y/o grupales).
- Dotación de un espacio para el desarrollo de talleres, cursos, mentorías etc., que permita avanzar en la consolidación de prototipos.
- Vinculación con los actores (Público-privados) que favorezcan la ejecución del prototipo de innovación.

Fortalecimiento de la capacidad operativa y comercial de las unidades de negocio a través del uso de nuevas metodologías de trabajo y tecnologías de comunicación en las Plazas de Mercado.

Iniciativas asociadas

- Centro de innovación gastronómica.
- Startups y emprendimientos para la formalización y ampliación del comercio de productos agropecuarios.
- Ruta N Medellín.

Productos e indicadores.

Producto 1. Servicio de apoyo para el desarrollo de la innovación.

- Indicador 1. Plazas de Mercado con modelo de innovación propios en ejecución.
- Indicador 2. Prototipos presentados a actores del ecosistema.
- Indicador 3. Aliados que implementan los prototipos
- Indicador 4. Facilitadores formados en innovación.
- Indicador 5. Emprendedores apoyados.
- Indicador 6. Prototipos desarrollados.
- Indicador 7. Proyectos financiados.
- Indicador 8. Estímulos entregados.

PROYECTO 6.

PLAZAS DIGITALES

Objetivo

Garantizar la conectividad digital de las plazas de mercado de nueva generación, sus unidades de negocio y los espacios públicos comunes, con el propósito de consolidarlas como una nueva centralidad local, aumentar su competitividad, acelerar su adaptación y mejorar su capacidad de innovación para responder los nuevos hábitos de consumo en el departamento.

Actividades para la ejecución.

Gestión de alianzas con operadores departamentales, con el propósito de establecer una oferta de servicios competitiva y de bajo costo para la prestación del servicio en las PMNG.

Implementación de un programa de alfabetización digital que permitan fortalecer el Uso responsable de las Tecnologías de la información y la Comunicación en los ecosistemas de las PMNG.

- Diseño del plan de alfabetización digital para las Plazas de Mercado de la Red conforme a los perfiles de los nuevos usuarios.
- Fortalecer las capacidades para el desarrollo de habilidades de autoaprendizaje y desarrollo de competencias en las PMNG.

Diseño de programas de formación y capacitación on-line, en asuntos relacionados con las actividades realizadas en la plaza (Contabilidad, gestión de personal, manipulación de alimentos, preparación de alimentos, etc.).

Acompañar el proceso de digitalización digital de las unidades de negocio de las Plazas de mercado, a través de acciones encaminadas a:

- La apertura de tiendas y/o negocios propios en internet.
- Desarrollo de estrategias de venta online.
- Identificación y contacto con posibles clientes y proveedores.

Proveer con los equipos tecnológicos necesarios para la prestación continua del servicio de internet Wifi en toda las plazas de mercado y sus unidades de negocio.

Productos e indicadores.

Producto 1. Servicio de acceso a zonas digitales.

- Indicador 1. Plazas de mercado con servicios de internet wifi.
- Indicador 2. Unidades de negocio con servicio de internet wifi.

Producto 2. Servicio de educación informal para promover el uso de Internet.

- Indicador 1. Cursos de Formación virtual y presencial realizados.
- Indicador 2. Comerciantes beneficiados.

Producto 3. Servicio de asistencia técnica a los comerciantes de las plazas.

- Indicador 1. Comerciantes con negocios en línea habilitados.
- Indicador 2. Transacciones realizadas online.
- Indicador 3. Plan de comercialización digital implementados.

PROYECTO 7.

COOPERACIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA RED

Objetivo
Apoyar la implementación del Plan estratégico de la Red de Plazas de Mercado mediante la identificación de fuentes de cooperación humana, técnica y financiera para la ejecución y consolidación de las iniciativas y apuestas movilizadoras incluidas en el banco de proyectos de la Red.

Actividades para la ejecución.

Establecer un marco de trabajo moderno, ágil y productivo con entidades de cooperación internacional interesados en fortalecer la Red de Plaza de Mercado y los servicios prestados. Énfasis especial en los vínculos entre la Gobernación y sus aliados.

Consolidar acuerdos de cooperación para la transferencia de conocimientos, buenas prácticas e innovación sociales y Empresariales desarrolladas en plazas de mercado o centrales de abasto en otros países.

Realizar misiones internacionales para el conocimiento de experiencia y la consolidación de asistencias técnicas internacionales.

Productos e indicadores.

Producto 1. Asistencia en la gestión de alianzas y recursos de inversión.

- Indicador 1. Proyectos cofinanciados con recursos público y/o privados.
- Indicador 2. Hermanamiento, Mou y/o alianzas firmadas.
- Indicador 3. Iniciativas del banco de proyectos financiadas.

Modelo de gobernanza inicial de la red de plazas

La sostenibilidad de la Red de Plazas de Mercado está directamente relacionada con la definición de un Modelo de gobernanza **capaz de responder a las dinámicas del entorno y, al mismo tiempo, practicar una manera eficiente de administración orientada a resultados.** En su versión inicial, la gobernanza de la Red incluye el marco de relacionamiento estratégico, el modelo de gobierno transitorio y el esquema de formalización de alianzas establecidas para su adecuado funcionamiento, como se expone a continuación:

Marco de relacionamiento estratégico

El Modelo de gobernanza de la Red se fundamenta en el desarrollo de un entorno adecuado para la toma de decisiones, el establecimiento de canales de comunicación directo entre los aliados y la evaluación continua del entorno. En este sentido, se identifican 3 instancias de actuación en el cual la Red define su modelo de relacionamiento estratégico:

En relación con el sector, en donde la gerencia:

- Analiza la regulación vigente e identifica oportunidades.
- Evalúa y define una serie de estímulos e incentivos para un adecuado funcionamiento de las Plazas de Mercado y sus proveedores directos (asociaciones o pequeños productores).
- Monitorea convocatorias públicas, privadas y de cooperación pertinentes para el desarrollo de los objetivos de la Red y sus asociados.
- Realiza recomendaciones de política pública ante las instancias pertinentes.

En relación con sus aliados, en donde la gerencia:

- Evalúa el cumplimiento de los objetivos, metas y la ejecución de actividades programadas en el Plan Estratégico y el Plan de acción.
- Propone una serie de consideraciones y recomendaciones a las acciones implementadas por sus aliados en los territorios y las Plazas de Mercado asociadas.
- Examina la pertinencia en la prestación de servicios especializados que generen valor añadido en cada una de las Plazas.
- Define la hoja de ruta anual de la Red, conforme a ejercicios previos de seguimiento y evaluación institucional.

En relación con los posibles aliados, en donde la gerencia:

- Identifica los programas y proyectos que ejecutan en los municipios vinculados con la Red.
- Monitorea las acciones exitosas y define áreas para la articulación de acciones estratégicas.
- Analiza el impacto de los aportes generados de los posibles aliados en el cumplimiento de los objetivos, metas y planes de la Red.

Ilustración 3. Modelo de gobernanza de la Red

Fuente: Elaboración propia

Modelo de Gobernanza inicial de la Red de Plazas de Mercado de Antioquia

Interno

Articulación institucional
Visión estratégica

Seres Desarrollo Económico Equitativo

Secretaría de Productividad y Competitividad

Se apoya en

Equipo Coordinador

- **Gerencia de la Red**
- **Secretaría Técnica**

Coordinando a

- Dirección de **Planeación y Proyectos Estratégicos**
- Dirección de **Desarrollo e Innovación para la productividad**
- Dirección de **Internacionalización y Nuevos Mercados**
- Dirección de **Emprendimiento y Fortalecimiento Empresarial**

Articulando a

- Secretaría de **infraestructura** → Gestión Social y Ambiental de Infraestructura Física
- Secretaría de **Medio Ambiente** → Dirección de Sostenibilidad Ambiental y Cambio Climático
- Secretaría de **Turismo** → Dirección de **Planeación y proyectos del sector turístico**; Dirección de **Promoción y Desarrollo del Sector Turístico**
- Secretaría de **agricultura y Desarrollo Rural** → Dirección de **Comercialización**; Dirección de **Desarrollo Rural**

Red de Plazas de Mercado de Antioquia

Externo

Ecosistema Plazas

- **Comerciantes**
- **Productores**
- **Transportistas**
- **Otros usuarios**
- **Familias**
- **Clientes**

Aliados

- **Alcaldías**
- **Empresas**
- **Cooperación internacional**
- **Proveedores de servicios**
- **Sociedad civil local**
- **Gobierno nacional**

Con el propósito canalizar la oferta institucional que permita mejorar el desarrollo y funcionamiento del ecosistema de las Plazas de Mercado de Nueva Generación de Antioquia

Fuente: Elaboración propia.

Modelo de gobierno transitorio

El funcionamiento adecuado de la Red requiere de una serie de instancias internas a través de las cuales se toman las decisiones estratégicas, tácticas y operativas de la nueva institucionalidad. Sin embargo, el proceso de constitución jurídica de la Red puede tomar algunos meses, razón por la cual se desde la administración departamental en acuerdo con las autoridades locales y los aliados del proyecto, se decidió apostar por un proceso de organización interna orientada a garantizar las condiciones mínimas necesarias para su entrada en operación, la formalización de alianzas, la definición e implementación de los proyectos estratégicos, el acompañamiento en la gestión social. la construcción de marca, entre otros aspectos críticos para su sostenibilidad.

Internamente, la Red estará adscrita a la Secretaría Regional y Sectorial de Desarrollo Económico Equitativo, integrada por la secretaria de Productividad y Competitividad, la secretaría de Agricultura y desarrollo Rural y la secretaría de Turismo así como las secretaria de infraestructura y la de Medio Ambiente. Adicionalmente, se constituirá una secretaria técnica del proyecto, encargada de operativizar los objetivos definidos para la Red a través del apoyo en la ejecución del Plan Estratégico, el Plan de Posicionamiento, los planes de acción de acción de los modelos de negocio y los proyectos estratégicos, así como de la sistematización de los aprendizajes y logros obtenidos durante este periodo

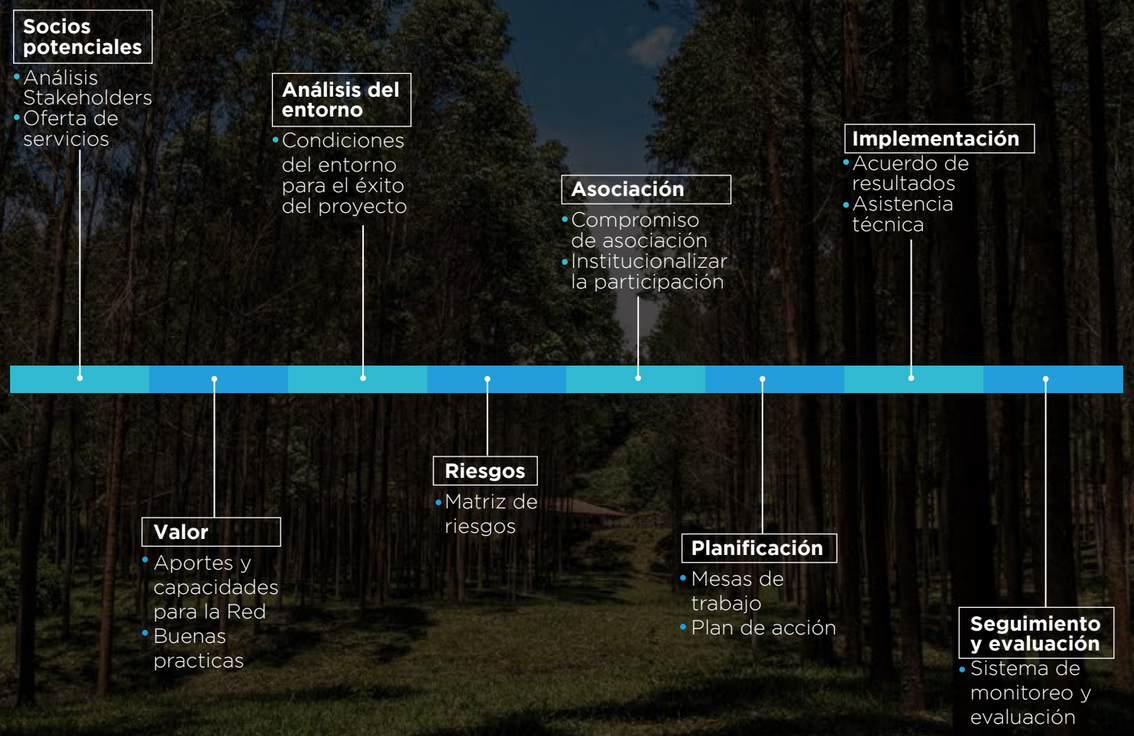
Mecanismo para la gestión de alianzas

La Red de Plazas constituye una herramienta eficaz a través de la cual se busca la modernización y el adecuado funcionamiento de este tipo de infraestructuras en el departamento de Antioquia. Operativamente, establece una estrategia innovadora a través de la cual se busca potenciar los bienes públicos municipales, en particular las Plazas de Mercado, a través del intercambio de conocimientos técnicos e información, la transferencia de tecnologías, la generación de capacidades, el apalancamiento de recursos y la prestación de servicios especializados, que se ponen a disposición de las administraciones locales – como entidades encargadas de su funcionamiento, para responder de manera integral a los desafíos y necesidades propias de este tipo de ecosistemas.

Sin embargo, la definición de un mecanismo para la gestión de Alianzas parte de la redefinición tradicional que sobre estas se tiene y del tipo de aportes realizados por los interesados. Este tipo de iniciativas exige el desarrollo de un mecanismo sencillo que establezca reglas de juego claras, incentive una nueva forma de tomar decisiones y relacionarse entre los involucrados, divida responsabilidades y favorezca el monitoreo continuo de los resultados obtenidos.

Conforme a lo anterior, a continuación, se realizan una serie de consideraciones a tener en cuenta para la construcción de alianzas sostenibles, en el marco de constitución y consolidación de la Red de Plazas de Mercado de Antioquia.

Ilustración 5. Etapas para la gestión de alianzas estratégicas de la Red



Fuente: Elaboración propia.

La elección de los aliados

Desde el punto de vista operativo de la Red, un gran tamaño de la alianza previo a su constitución jurídica podría ir en contra de su eficiencia y los propósitos de su creación. Es común suponer que tener un gran número de instituciones interesadas en participar del proyecto aceleraría sus resultados e impactaría positivamente en su legitimidad. Sin embargo, en la práctica esta situación no es del todo positiva toda vez que supone una mayor complejidad en el relacionamiento sin aumentar sustancialmente su eficacia. En efecto, como suele suceder en diversos mecanismos de gestión institucional, al mayor número de aportes se debe responder al mayor número de intereses de los aportantes, escenario que implica la delimitación de instancias de toma de decisión fuertes y estructuradas desde el inicio del proyecto.

Para subsanar este desafío, se propone la vinculación de aliados estratégicos por fases de desarrollo de la Red, en torno a objetivos concretos definidos en el Plan Estratégico, así como en función de las capacidades institucionales de los interesados, favoreciendo su consolidación en el entorno regional.

¿Se debe privilegiar la relación con las instituciones o empresas que tienen más recursos?

Los recursos que disponen los interesados y su voluntad de aportarlos en la Red constituyen un criterio importante para la elección de los participantes. Si bien todo tipo de recursos – financieros, humanos y técnicos, - son indispensables para el funcionamiento eficiente de la Red, las aportaciones deben responder a tres factores clave:

- El cumplimiento del objeto social y las funciones de la Red,
- La relación costo-beneficio debe ser nula o negativa, es decir, las aportaciones de los aliados deben generar valor en los involucrados de la Red.
- La legitimidad de las instituciones que los aportan.

Existen recursos asociados con la implementación de programas de formación, formalización, generación de capacidades, transferencia de conocimientos e implementación de metodologías innovadoras, certificaciones de calidad, entre otros, cuyo know how fortalece a la Red en su conjunto. Sin embargo, este modelo no es estático. El mecanismo debe ser flexible, dinámico y con capacidad de adaptación a las dinámicas y desafíos del entorno inmediato. Por tanto, más allá de los aportes económicos o los recursos de que las entidades dispongan, la legitimidad de las entidades participantes también será un criterio a tener en cuenta a la hora de seleccionarlos.

En consecuencia, aunque las aportaciones económicas ocupan un lugar central en el sostenimiento de la Red, serán entendidas como donaciones o patrocinios que no necesariamente otorgan el rol de aliado de la Red o, en su defecto, voto en las instancias de toma de decisión.

¿La fortaleza de la Red depende de la capacidad institucional de la(s) entidad(es) convocante(s)?

La fortaleza de la Red está directamente vinculada con la calidad institucional de las entidades que la componen. Su crecimiento y consolidación pasa por el respaldo institucional de al menos una entidad legitima entre los actores que integran el ecosistema de las Plazas de Mercado y el sector agropecuario, en concreto la gobernación de Antioquia, quien durante dos años ha coordinado la ejecución del proyecto y ha representado los intereses de los participantes, fundamentalmente las alcaldías.

Al mismo tiempo, los actores interesados deben contar con un respaldo institucional, trabajo en territorio y capacidades técnicas claras, que permitan aumentar la confiabilidad de los actores territoriales en el proyecto y permita cumplir las metas propuestas en los plazos establecidos.

¿Se deben privilegiar relaciones institucionales o personales?

La respuesta recurrente para esta pregunta se centra en privilegiar las relaciones institucionales sobre aquellas personales. Sin embargo, este tipo de vínculos son indivisibles durante la ejecución de los proyectos. En efecto, si bien las personas representan los objetivos corporativos e institucionales de las entidades a las cuales se encuentran adscritas, su relacionamiento directo con los involucrados, sean sus pares o actores del territorio, favorecen la consecución de los objetivos trazados.

Lo anterior plantea una serie de desafíos para el adecuado funcionamiento de las instancias de toma de decisión de la Red, como instancia deliberativa y operativa de la alianza.

- Durante la consolidación de la Red, se busca que los aliados favorezcan su posicionamiento ante las instancias que estos consideran en territorio. De este modo, la Red aprovecha el capital social e institucional de los miembros.
- Procurar que los representantes de las entidades sean los mismos en las reuniones programadas. Es importante dar continuidad a los aspectos relevantes de la operación, funcionamiento y articulación de la Red con los territorios.
- Si existe cambio de personal o de representante al interior de la entidad aliada, se espera que quien supla la posición del representante pertenezca a la misma área de trabajo de quien venía desempeñando las funciones. No obstante, si el rol y aportación de los aliados varía en función de los objetivos de la Red, pueden presentarse cambios en la representación por aquellas nuevas áreas involucradas.

¿Espacios de relacionamiento formal o informal?

En coherencia con el acápite anterior, tanto los espacios de relacionamiento formal e informal son ideales para garantizar el adecuado funcionamiento de la Red. Internamente, la formalización en la toma de decisiones – Asamblea y Consejo Directivo - constituye un acto altamente significativo cuyo desarrollo supone la definición de la hoja de ruta de las acciones a realizar por el equipo técnico de la Red y sus aliados.

Al mismo tiempo, durante la ejecución del Plan Estratégico de la Red pueden generarse desafíos que requieren de la creación, vía acta u otro instrumento definido en los estatutos, de algunos comités de trabajo coyunturales, estrategias de comunicación, entre otros, que respondan de manera concreta a las necesidades y/o demandas del entorno, así como al adecuado funcionamiento organizacional de la Red.
De otro modo, el direccionamiento de la Red no va en contravía del desarrollo de espacios de relacionamiento informal, aunque estos espacios deben contar con algún mínimo de institucionalización . En este contexto, pueden desarrollarse mesas de trabajo según cada uno de los programas o proyectos, que permita articular las capacidades de la Red, las entidades territoriales y las organizaciones territoriales.

¿Cuál es el mecanismo para hacer parte de la Red?

El mecanismo pertinente para la gestión de alianzas estratégicas que propendan por el adecuado funcionamiento de la Red de Plazas supone el desarrollo de cinco (5) etapas:

Identificación de socios potenciales según los objetivos y necesidades previamente reconocidas
En este paso se requiere el análisis de los stakeholders del proyecto, la recopilación de información sobre las áreas de trabajo institucional, su oferta de servicios, los territorios en los cuales tienen presencia y el modelo de relacionamiento implementado. Para la evaluación de los posibles socios, es importante tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Nivel de familiaridad con el tema y los públicos interesados.
- Complementariedad de capacidades.
- Recursos humanos y económicos disponibles.
- Capacidad de apalancar recursos de otras organizaciones.
- Experiencia previa positiva en alianzas público-privadas y/o interacción inter-sectorial.
- Relación con los beneficiarios y otros públicos de interés clave.
- Experiencia con el uso de mecanismos efectivos de rendición de cuentas.
- Existencia de liderazgo positivo.

Una vez identificados, se establecen los primeros contactos y se define el interés de los participantes en vincularse al proyecto.

Definición del valor estratégico de la Alianza
Una alianza es estratégica cuando valor en los participantes del proceso y los resultados obtenidos superan las contribuciones individuales. Lo anterior supone, de un lado, ceder parcialmente una cuota de autonomía institucional de los participantes en beneficio de los objetivos y metas definidos por la Alianza, los cuales – en la mayoría de los casos – no se contraponen con los objetivos misionales de las entidades involucradas.

Por el otro, la ejecución de actividades propias en el marco de la Alianza no supone descuidar su estructura organizativa y programática sino empezar a concebir la estructura de la Red como un nuevo medio destinado al servicio de un fin o una necesidad superior que beneficia al departamento de Antioquia y sus municipios: la modernización y el fortalecimiento de las condiciones, competencias y capacidades en la prestación de servicios de las PMNG.

Análisis del entorno y definición de escenarios
El análisis del entorno constituye un elemento fundamental para la constitución de una alianza. Si bien la capacidad operativa y la tenencia de recursos de los actores del territorio son aspectos indispensables para su vinculación, existen condiciones en el entorno que en algunas situaciones dificultan la ejecución del proyecto.

Evaluación de los posibles riesgos
El análisis de escenarios permite identificar los posibles desafíos del entorno, cuya gestión inadecuada pueden constituir riesgos para la alianza. No obstante, si bien en la primera fase se realiza la identificación de socios potenciales en relación a sus capacidades operativas, las formas de comunicación, la capacidad administrativa, logística y operativa, liderazgos anticuados, gestión de la información, miembros politizados, bajos niveles de formación, rechazo en algunas zonas, que pueden afectar el adecuado funcionamiento de la Red y generar una perdida gradual de su reputación como entidad.

Compromiso de asociación
Una vez identificado el interés del aliado potencial, es necesario formalizar el compromiso de asociación, sea a través de un memorando de entendimiento, un convenio marco o la figura jurídica que se defina, con el objetivo de institucionalizar la participación de la nueva entidad en el proyecto.

Planificación de actividades
Formalizada su participación, se desarrollan mesas de trabajo con el equipo técnico de la Red con el propósito de definir la forma de participación y el tipo de aporte a realizar. Para esto, se define un Plan de acción detallado articulado al Plan de acción anual y el Plan Estratégico de la Red, en donde se consignan los compromisos y actividades a realizar durante la vigencia del acuerdo firmado entre las partes.

Implementación
La red en el marco de sus competencias y obligaciones acompañará la implementación del plan de acción de los aliados, conforme a los resultados previamente acordados entre las partes.

Seguimiento y evaluación
Internamente, la Red definirá un sistema de monitoreo y evaluación en el cual se establecen las áreas de mejora, se identifican los logros y se establecen nuevas oportunidades de colaboración, sean en relación con nuevos programas y/o proyectos, así como en territorios diferentes a los ya acompañados en el marco de la alianza.

08

Estrategia de Posicionamiento

El entorno de las plazas de mercado, como se ha descrito anteriormente, está condicionado por una extensa lista de factores interconectados de índole económica, política, social o cultural. Entre estos, algunos afectan de manera particular el funcionamiento óptimo de la Red de Plazas de Mercado de Antioquia, y como tal, es clave considerarlos en el marco del posicionamiento del proyecto. De manera resumida, estos son:

La paradoja del agro – Reconocido como un sector estructural para la sociedad y la economía colombianas pero carente de soluciones transformativas que le permitan ser competitivo, afrontar el cambio climático y proveer ingresos dignos.

Las plazas de mercado – Son microcosmos del agro o la ruralidad. Generan empleos, fomentan la cohesión social y articulan relaciones comerciales. Pero, pese a su importancia estratégica, sus infraestructuras, servicios, productos y cuotas de mercado son muy inferiores a las de sus competidores.

La economía rural – Actualmente, no sólo demuestra un déficit en términos de productividad y competitividad, sino que el rezago tecnológico, particularmente frente a su integración en la economía digital, continúa aumentando exponencialmente las brechas frente a otros sectores.

Las finanzas públicas – Están afectadas y necesitan alternativas para financiar proyectos.

Los ciclos políticos – Debido a la politización y la carencia de política de estado (particularmente a nivel regional y local), impiden la continuidad de proyectos y la atracción de socios con apuestas a largo plazo. Lo cual resalta la necesidad de construir proyectos de TODOS, no proyectos afiliados a una bandera política.

La desconfianza – La ineficacia de los programas sociales y de las administraciones públicas percibida por gran parte de la sociedad ha generado una desconfianza hacia las intervenciones de desarrollo.

La capacidad de consumo – En donde factores externos como la inflación, el incremento del salario mínimo y la informalidad laboral obligan a modificar los hábitos de consumo y alteran la capacidad de compra.

En este contexto, se plantea una estrategia de posicionamiento como un plan para defender los intereses del proyecto. Ésta busca articular acciones de relacionamiento, comunicación, gestión social, liderazgo de opinión e influencia en el desarrollo de los sectores relacionados con el ecosistema de las plazas de mercado.

El posicionamiento de la Red se enfoca – de manera integral – en acorde con el ADN de la Red de Plazas de Mercado y de las propias plazas, buscando una alineación de los atributos identitarios que fundamentan la razón de ser de las acciones internas y externas del proyecto.

Adicionalmente, la estrategia conjuga elementos de defensa de los intereses de la Red, buscando así blindarla, contribuir al logro de su visión largoplacista, y contribuir a desactivar los riesgos a los que – como cualquier proyecto, pero especialmente por su alcance territorial y multidimensional – se enfrenta.

En este sentido, el plan también se aborda desde un cuestionamiento clave: *¿Qué pasa si no nos posicionamos correctamente?* Con base en la experiencia de proyectos similares en cuanto a su complejidad, envergadura o tipología, la respuesta se resume en: Quedamos más expuestos ante los múltiples factores que repercuten en el potencial fracaso de un proyecto; como la desarticulación, los cambios en las voluntades de los diferentes actores involucrados, las renovaciones de los ciclos políticos, o la desviación de recursos a otros fines, entre muchos otros elementos.

La Red sin un posicionamiento estratégico	vs	Con un adecuado posicionamiento
Un proyecto con rumbo estratégico y fuertes capacidades técnicas, pero cuyo impacto está limitado por decisiones de terceros		Un proyecto con una gobernanza sólida y capaz de influir en la toma de decisiones que le afectan
Un proyecto cuya sostenibilidad está a merced de la siguiente administración departamental		Un proyecto cimentado en alianzas institucionales
Un proyecto que depende de las voluntades fluctuantes de sus potenciales aliados		Un proyecto cuyo beneficio multi-parte es valorado por todo el ecosistema
Un proyecto que responde a tendencias y situaciones externas		Un proyecto que orienta, participa e impacta positivamente en el porvenir de los sectores involucrados
Un proyecto de personas individuales (mandatarios visionarios, equipos capaces, aliados comprometidos)		Un proyecto institucionalizado en el departamento, un proyecto de TODOS
Un proyecto desconocido por sus beneficiarios y con bajo nivel de apropiación social		Un proyecto que vincula a la sociedad y constituye un hito de orgullo e identidad local

De esta forma, **se busca garantizar la sostenibilidad del proyecto en todas sus dimensiones,** mediante el posicionamiento de la Red de Plazas de Mercado de Antioquia como la “Articuladora del Potencial del Ecosistema Comercial de Antioquia”, a través del manejo de herramientas como:

- La generación de demanda;
- La alineación de los intereses externos;
- El relacionamiento institucional;
- La articulación de actores;
- La consolidación de alianzas;
- La construcción de institucionalidad;
- La comunicación estratégica.

La Red de Plazas de Mercado de Antioquia: **Articuladora del Potencial del Ecosistema Comercial de Antioquia**

Visión y Gestión del Posicionamiento

La pirámide de posicionamiento permite visualizar los componentes que nos ayudan a enfocar la estrategia.

El reclamo es el objetivo máximo del proyecto, pero también la aspiración de posicionamiento que deseamos lograr. Marca nuestras intenciones y cómo deseamos que se nos perciba.

Los ejes son pilares de atributos sobre los cuales desglosamos la identidad del proyecto. A raíz de estos ejes se elaboran mensajes, pero también espacios, ideas y proyectos en los cuales queremos construir el posicionamiento.

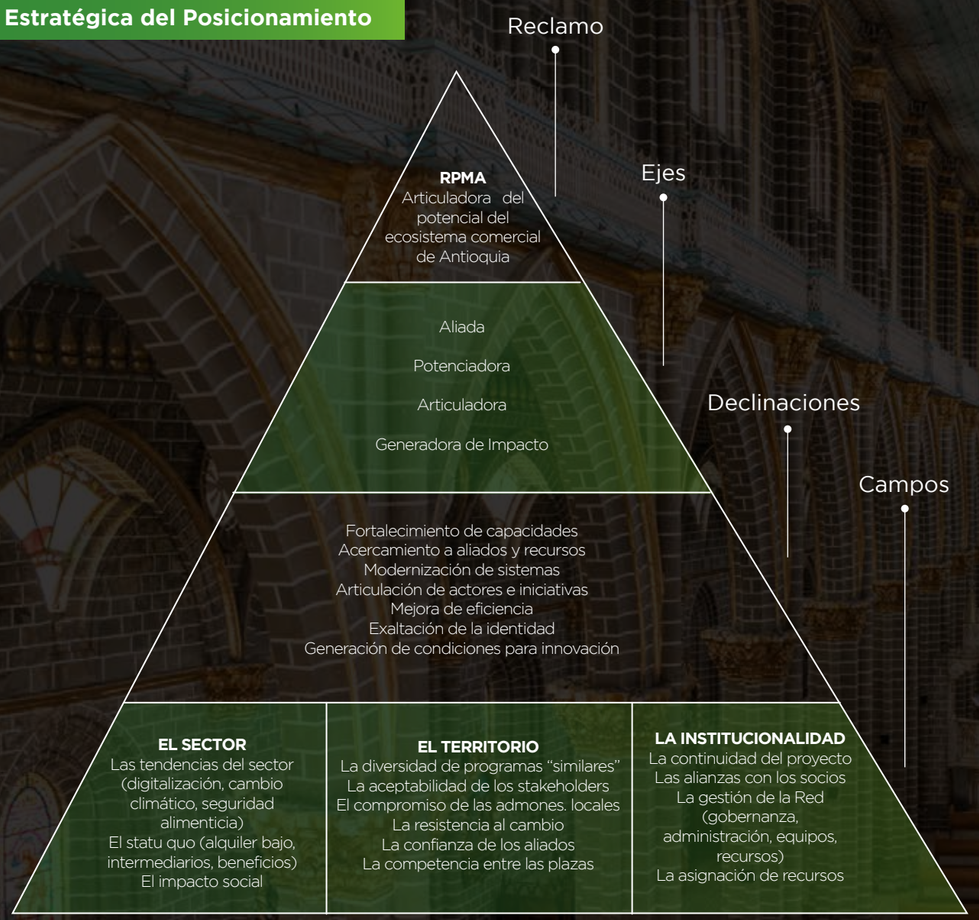
Las declinaciones son desgloses de los ejes que nos permiten entender con mayor profundidad su contexto respecto al proyecto. Más adelante, servirán para construir mensajes.

Los campos son espacios donde nos jugamos el posicionamiento. Son competitivos por la concurrencia de otras temáticas y actores.

Los mensajes en el sentido más general, son el objeto de la comunicación. Es la información más importante que queremos que perciban las audiencias a través de nuestras acciones.

Las audiencias son los colectivos que impactarán nuestro posicionamiento y con los cuales interactuaremos en las diversas acciones – directa o indirectamente.

Visión Estratégica del Posicionamiento



Gestión del Posicionamiento

Reclamo	**Red de Plazas de Mercado de Antioquia Articuladora del potencial del ecosistema comercial de Antioquia**			
Ejes	Aliada	Potenciadora	Articuladora	Impacto
Mensajes	Servicios a medida de cada plaza Asistencia técnica y acompañamiento Compartir conocimiento y buenas prácticas	Fortalecimiento de capacidades Modernización procesos Exaltación de identidad local Generación de condiciones para innovación Promoción de mejora continua	Estrategia global Mejoramiento de circuitos de comercialización Fomento de relacionamiento entre las plazas Acercamiento entre aliados Identificación de líneas de trabajo comunes Búsqueda de sinergias y eficiencias	Visión a largo plazo Fortalecimiento institucional Generación de oportunidades Mejoramiento de condiciones laborales Fortalecimiento de los tejidos social y económico Enfoque en sostenibilidad ambiental
Audiencias	Plazas de Mercado Alcaldías Socios del Proyecto	Plazas de Mercado Alcaldías Gobernación	Plazas de Mercado Socios del Proyecto Sociedad	Plazas de Mercado Entorno Plazas Sociedad

Metodología

La metodología de posicionamiento se basa en un proceso transversal que se materializa en cinco programas. A través de la implementación de estas iniciativas se construye un relato de manera progresiva en las audiencias, en un orden que busca construir aceptabilidad del proyecto internamente y gradualmente instaurar los argumentos que generan legitimidad en los colectivos externos.

De esta forma, primero se fortalece la gobernanza interna generando un sentimiento de pertenencia bajo un objetivo común; y luego, respaldados por la participación de los actores internos en las acciones externas, se procede a generar demanda por la presencia de la Red en los sectores (económicos, de la sociedad, políticos...) de referencia.

Caracterización de Audiencias

Actores Internos Red

Socios Activos del Proyecto

- Alcaldías
- Usuarios de la Plaza
- Gobernación
- Aliados

Audiencias Interesadas

Potenciales Socios del Proyecto

- Empresas
- Otras Plazas
- Cooperación
- Políticos

Todas las Audiencias

Sociedad en General

- Academia
- Sociedad Civil
- Líderes de opinión
- Aliados

Relato – Orientación de Argumentos

Objetivos de posicionamiento:

- Ganar legitimidad entre las alcaldías y las plazas de mercado que conlleve a la aceptabilidad del modelo de Red de Plazas.
- Generar demanda de participar y pertenecer a la Red entre los actores del departamento que operan en los sectores de relevancia (agro, desarrollo social, industria y comercio, sostenibilidad, telecomunicaciones, economía digital, etc.).
- Convertirse en una institución de referencia para las iniciativas de desarrollo del ecosistema comercial y rural de Antioquia.

Orden de Argumentación

Posicionamiento profundo de la Red: Generadora de impacto / como caso exitoso de articulación de actores / de potenciador / de intervención rural / de acupuntura social / de proyecto multidisciplinario	**Todas las audiencias**
Posicionamiento asuntos clave: El agro como eje de la economía nacional / la formalidad como generadora de oportunidades / la conectividad como estrategia de renovación sectorial	**Todas las audiencias**
Posicionamiento inicial de la Red: La RPMA como aliado del proceso de transformación de las plazas	**Audiencias interesadas**
Victorias Tempranas: Ejecución primeros pilotos aliados / Obras PMNG	**Actores Internos Red**
Declaración de intenciones de la Red: Firma Acuerdo de Voluntades / Socialización Plan Estratégico	**Actores Internos Red**

Iniciativas y Objetivos

Iniciativa	Objetivo
Programa Gestión Social	Aprovechar las actividades de gestión social claves en la obra, transición y entrada en operación de cada PMNG, tanto a través de los programas de la Gobernación como los de aliados, para llevar a cabo acciones que visibilicen el aporte de la Red, posicionándola como un actor clave en la transformación de cada territorio y ecosistema.
Programa Marca Plazas	Crear la marca e imagen de la Red de Plazas de Mercado, con un doble objetivo: 1. Posicionar la Red y las plazas en los circuitos turísticos y comerciales del país e internacionales. 2. Generar un sistema de certificación / sellos que promueva la mejora continua de las plazas y garantice su calidad.
Programa Foros	Gestionar la participación de voceros en eventos relacionados con asuntos de relevancia: - Agro (sostenibilidad, recambio generacional, productividad, comercio justo) - Ruralidad (brechas socioeconómicas, conectividad, seguridad alimenticia) - Institucionalidad (alianzas, articulación público-privada, gestión eficiente)
Programa Comunicación	Articular las herramientas de comunicación de la Gobernación y los aliados para crear y propagar contenido mediático que dé a conocer la Red en medios (tradicionales, institucionales, RRSS)
Programa Líderes	Posicionar la Red desde la figura de líderes empresariales (CEOs, Directivos, Empresas), políticos (Gobernador, Secretarios, Alcaldes), aprovechando sus atributos profesionales y personales, así como su legitimidad y reputación. El objetivo será ganar respeto y visibilidad sobre los temas clave de la Red.

Plan de Acción

	Q2 2022		Q3-Q4 2022		2023	
Plan Estratégico Red	Aprobación Estrategia	Firma voluntades	Constitución	Programas en marcha	Primeros impactos y consolidación Red	
9 Plazas Priorizadas	Implementación modelo de negocio / gestión social			Nueva Plaza	Programas PMNG (innovación, emprendimiento, formalización...)	
26 Plazas Adicionales	Modelos de negocio / diseño obras		Implementación / Obra		Programas PMNG	

Posicionamiento Red

Programa Gestión Social	Acompañamiento procesos en marcha para identificar momentos de acción	1. Integrar marca Red de Plazas de actividades de gestión social. 2. Integrar discurso / relato en acciones. 3. Aprovechar acciones para articular con programa foros.				
Programa Marca Plazas	Crear Marca e imagen	Establecer criterios de calidad	Crear sistema de Sellos	Articular con coms	Articular con circuitos turísticos	Seguimiento e hitos sellos plazas
Programa Foros	Identificar foros y espacios	Diseñar posibles acciones	Gestionar la participación de la Red o los Líderes en estos foros		Reformular en función del calendario de actividades del 2023.	
Programa Comunicación	Coordinación con Gobernación y aliados para conocer estrategias y herramientas y establecer método de trabajo.	Acompañamiento comunicacional a los otros programas				
Programa Líderes	Identificar posibles "voceros"	Sensibilizar sobre la Red	1. Acompañar su participación en diversos espacios mediante: - Documentos de apoyo (notas sobre discursos, ideas clave, etc.) - Gestión de su participación en espacios (foros, medios, ferias, etc.)			

09

Gestión de riesgos para la red

La gestión de riesgos constituye un ejercicio fundamental a considerar durante el proceso de constitución de la Red para identificar y evaluar los posibles riesgos que afectan directamente su entrada en funcionamiento. Para la elaboración de la siguiente matriz indicativa, se tuvo en cuenta aspectos operativos, legales, financieros, de contexto socioeconómico, entre otros, que pueden afectar el óptimo desarrollo de la Red en el corto, mediano y largo plazo. Es así como **se identificaron 12 riesgos para los cuales se planteó una posible acción de mitigación, y una estrategia de control que complementa la acción correctiva.**

Tipo de Riesgos

Si bien existen una multiplicidad de riesgos definidos, puntualmente en lo relacionado con la Red de PMNG de Antioquia, se identifican las siguientes tipologías:

• **Riesgo Político.** Se refiere a la posibilidad de que la actividad de la Red, una Plaza, asociación, o sector se vea afectada por las decisiones de un Gobierno o los cambios en las tendencias y voluntades políticas en los diferentes niveles (local, regional, nacional, internacional).

• **Riesgo Institucional.** Se refiere a las condiciones que impiden el funcionamiento eficiente y eficaz de la Red en sus diferentes niveles, incluyendo la falta de articulación entre agencias públicas y con el sector privado o la sociedad civil, la falta de recursos, incluyendo el talento humano, o la falta de autoridad y presencia del estado en un territorio en concreto.

• **Riesgo Organizacional.** Se asocia a las amenazas transversales a una organización y relacionadas con las definiciones estratégicas, su filosofía de operación e imagen, tales como: Visión, Misión, Valores, Objetivos, Diferenciación Estratégica entre otras.

• **Riesgo Operativo.** Se refiere a la posibilidad de fallas o insuficiencias de los procesos, personas, sistemas o tecnología interna de una organización o empresa que perjudican su correcto funcionamiento.

Riesgos que enfrenta la Red

Riesgo	Tipo	Probabilidad	Impacto	Tipo de medida	Medida
Dificultad en el proceso de constitución y la definición de acuerdos institucionales para la entrada en funcionamiento en 2022	Institucional	Baja	Alto	Prevenir	Estrategia de posicionamiento del proyecto frente a los grupos de interés
Deficiencia en los recursos para solventar los gastos de funcionamiento de la Red	Operativo	Media	Alto	Prevenir	Análisis de costos de funcionamiento de la Red
Limitada capacidad de articulación y coordinación para el desarrollo de programas y proyectos	Institucional	Baja	Alto	Prevenir	Perfiles de los profesionales y técnicos que cumplan con los objetivos y funciones definidas para la Red
Oferta de servicios no responda a las necesidades de las PMNG vinculadas	Organizacional	Baja	Alto	Mitigar	Portafolio actualizado de productos y servicios brindados por la Red
Que no se logren acuerdos de trabajo con los aliados estratégicos	Institucional	Baja	Alto	Prevenir	Formulación de un marco de entendimiento en donde se definan los compromisos, obligaciones y aportes de los involucrados
La selección de un régimen de contratación que dificulte el desarrollo de las funciones y actividades de la Red en el corto plazo.	Político/Operativo	Media	Medio	Prevenir	Definir un régimen de contratación que facilite la ejecución de recursos y de las funciones definidas para la Red

Riesgo	Tipo	Probabilidad	Impacto	Tipo de medida	Medida
Que el plan estratégico de la Red no sea considerado en la formulación de los nuevos planes de desarrollo departamental y municipales	Institucional	Media	Alto	Prevenir	Posicionamiento del proyecto y fortalecimiento de las alianzas estratégicas
Que el cumplimiento de los objetivos y metas de la Red estén condicionados a la disponibilidad de recursos de la Gobernación y/o las alcaldías vinculadas.	Político	Media	Alto	Prevenir	Firmas convenios de cooperación con entidades públicas, privas y de cooperación
Que el presupuesto de inversión proyectada por la RED se realice conforme a las metas de los planes de desarrollo departamental y municipales y no en relación a su Plan Estratégico de Largo Plazo.	Político/institucional	Alto	Alto	Prevenir	Formulación de un plan financiero y presupuestal de mediano Plazo
Ausencia de una estrategia de posicionamiento y comunicación que permita gestionar nuevos recursos de inversión para el funcionamiento de la Red.	Administrativo	Bajo	Medio	Prevenir	Posicionamiento del proyecto y fortalecimiento de las alianzas estratégicas
Limitada capacidad operativa para realizar actividades de transferencia y apropiación de tecnologías para la implementación de los nuevos modelos de negocio	Operativo	Media	Alta	Mitigar	Definición de un programa de transferencia y apropiación tecnológica para los comerciantes de las PMNG y actores del ecosistema
Poco interés por parte de los beneficiarios hacia la vinculación y sostenimiento de su participación en la Red	Institucional	Media	Alta	Mitigar	Definir los beneficios y ventajas que tienen los beneficiarios por participar en la Red

10 Financiación

La financiación de Plan Estratégico constituye uno de los principales desafíos para su implementación. Sin embargo, por su condición de Red se buscan alternativas innovadoras que garanticen el cumplimiento de las metas y objetivos sin, necesariamente, depender estrictamente de los aportes económicos de los aliados y afiliados a la Red. En consecuencia, la participación de las instituciones aliadas puede realizarse a través de aportes en especie de recursos humanos, técnicos, tecnológicos y/o financieros a los que haya lugar, relacionada directamente con los objetivos, metas y productos definidos en el presente Plan.

Inicialmente, durante la fase de Incubación y el primer año de trabajo, el funcionamiento de la Red estará directamente vinculada con la Secretaría de Productividad y Competitividad de la Gobernación de Antioquia y el aporte de los aliados iniciales. Una vez constituida jurídicamente, se procederá a establecer los aportes económicos y/o en especie – sean públicos o privados - de los involucrados en el proyecto favoreciendo así su funcionamiento y autonomía. Una vez constituida se evaluarán diversas formas de financiamiento de la mano con las entidades territoriales que quieran incluir a su Plaza de Mercado dentro de la Red y hacer parte de los beneficios que esto implica.

Otra fuente de financiación se encuentra en los aportes o donaciones del sector privado que más allá de su participación directa como socios de la Red, apuestan por apoyar la ejecución de alguno de los programas sociales, económicos y/o ambientales que a través de esta se desarrollan en los territorios. A su vez, se identifican recursos de cooperación, especialmente en aquellos municipios PDET, que apuestan por la consolidación de cadenas productivas y la gestión de rutas de comercialización de los productos locales en territorios históricamente afectados por el conflicto armado.

Finalmente, la Red de la mano con sus aliados estratégicos podrán prestar servicios de consultoría externo en programas relacionado con el sector agropecuario y la promoción de nuevos emprendimientos, de los cuales podrá obtener nuevos ingresos.

11 Seguimiento y evaluación

Con el propósito de realizar el seguimiento al cumplimiento en la ejecución de los productos y la evaluación de los resultados obtenidos en la implementación del Plan, a continuación, se presenta el instrumento de control que permitirá al equipo técnico de la Red diagnosticar el grado de cumplimiento, identificar los avances y definir las medidas correctoras necesarias para garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas definidos.

• Dentro del equipo técnico de la Red de Plazas se creará una comisión de seguimiento a la ejecución del Plan Estratégico y los Planes de acción anuales que estará integrada por la mayor la mayor representatividad institucional (no en número) de los aliados de la Red.

• Se requiere la construcción de un tablero de control en el cual se incluyan los avances cualitativos (gestión) y cuantitativos (avance en los productos) de las actividades programadas.

• El equipo realizará un seguimiento periódico y elaborará informes semestrales en donde se incluyan las recomendaciones, se identifiquen alertas y se establezcan acciones correctivas.

Plan Estratégico
Red Plazas de Mercado
de Antioquia

GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA | UNIDOS | DAVIVIENDA | nearco

Dulce de mora
Dulce de piña con mango
Dulce de piña, coco y papaya
Dulce Petalo de rosa

Plan Estratégico
Red Plazas de Mercado
de Antioquia

nearco
estrategias
posicionamiento