

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO



Al servicio
de las personas
y las naciones

DOCUMENTO DE PROYECTO
PNUD COLOMBIA

Título del Proyecto: Desarrollo Empresarial
Número del Proyecto: 140139
Asociado en la Implementación: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
Fecha de Inicio: 1 de enero 2022
Fecha de finalización: 31 de diciembre 2024
Fecha de reunión del Comité Local de Revisión del Proyecto (LPAC): 29 de noviembre de 2021

Breve Descripción

El Proyecto Desarrollo Empresarial parte de un objetivo principal que es la reducción de la pobreza (ODS 1) a través del crecimiento económico inclusivo (ODS 8) y toma como principios de su intervención los que rigen la Agenda 2030¹ para el desarrollo sostenible. Concretamente se busca el desarrollo socioeconómico de población en condición de pobreza y/o vulnerabilidad, partiendo de la idea de que, para lograrlo, el individuo debe generar ingresos por cuenta propia a través de su trabajo y que no dependa, en el mediano y largo plazo, de ayuda externa. Un supuesto clave dentro de la lógica de la intervención es la creencia en que las dinámicas del mercado y el sector privado, es donde las oportunidades de generación de ingresos tienen más probabilidad de crearse de manera duradera. Esto pasa, concretamente, por el desarrollo y fortalecimiento de emprendimientos, empresas e indirectamente la creación de empleo decente para la población más vulnerable y en condición de pobreza.

Como resultados esperados, el proyecto busca **crear condiciones para que más personas puedan construir sus capacidades y activos, tener mejores y más sostenibles ingresos y tomar ventaja de las oportunidades para salir de la pobreza.** Esto se logrará a través de la **prestación de servicios de desarrollo empresarial (SDE) e innovación para la generación de ingresos, empleo e inclusión productiva y el fomento de condiciones habilitantes para el desarrollo económico inclusivo en los territorios.**

Para lograr este objetivo, el presente proyecto cuenta con las siguientes estrategias en el periodo de 2022-2024:

- **Estrategia 1:** Servicios de Desarrollo Empresarial e Innovación para la generación de ingresos, empleo e inclusión productiva.
- **Estrategia 2:** Fomento de condiciones habilitantes para el desarrollo económico inclusivo.

El proyecto responde a las necesidades identificadas en el marco programático de Naciones Unidas y el Documento Programa País del PNUD, así como lo establecido en el Consejo Nacional de Política Económica y Social, a través de los documentos CONPES 4011, 4023 y 4040 y el Plan Nacional de Desarrollo.

¹ UNSDG. Foundational Primer on the 2030 Agenda for Sustainable Development, 2019.

Efectos a los que contribuye el proyecto (MECNUD/CPD, RPD o GPD): Marco de Cooperación para el Desarrollo Sostenible entre la República de Colombia y el Sistema de las Naciones Unidas UNSDCF 2020-2023 Outputs indicativos: 1.1.2; 1.1.3; 1.1.4; 1.2.2; 2.3.1; 2.3.2; 2.3.3; 2.3.4; 3.3.3; 3.3.6; 3.4.4. Documento de Programa de país (CPD) 2021-2024 1.1; 1.2; 2.3; 3.4 Producto(s) Indicativo(s) con indicador de género: Output 1: Gender Marker = 2 Output 2: Gender Marker = 0	Total, de recursos requeridos:	USD 1.106.164,96	
	Total, de recursos asignados:	TRAC PNUD:	
		Alcandía Distrital de Cartagena de Indias:	USD 1.106.164,96
		Gobierno:	
		En especie:	
	No financiado:	USD 100.000	

Acordado por (firmas):

Gobierno	PNUD
DS  DS  Aclaración:	DocuSigned by:  167D6562D44041D... Sara Ferrer Olivella
Fecha:	Fecha: 20-Jan-2022

I. DESAFÍOS DE DESARROLLO

Contexto

La crisis generada por la pandemia del COVID 19 ha causado un impacto importante en la actividad económica del país. Los estudios del DANE reflejan caídas en el producto interno bruto nacional del 15% al 9%¹ a lo largo del 2020, así como también un detrimento en los indicadores laborales, alcanzando un 14,3% en la tasa de desempleo para julio 2021². Así mismo, el incremento del desempleo ha profundizado las brechas de género en el mercado laboral, para el trimestre en mención, la tasa de desempleo de las mujeres se situó en 25,7%, frente a un 20,7% en el caso de los hombres³.

Por otro lado, en cuanto a la pobreza monetaria y de acuerdo con reportes del DANE, en 2020 este indicador correspondía a un 42,5% a nivel nacional y la pobreza monetaria extrema fue del 15,1%⁴. Por su parte, la pobreza multidimensional que mide el nivel de privaciones en diferentes dimensiones como salud, educación, trabajo y vivienda, alcanzó un 17,5% equivalentes a 8,5 millones de personas. Esta proporción se duplica en las áreas rurales, llegando al 34,5% frente a la zona urbana, donde alcanzaba un valor de 12,3%.

Ligada a esta situación económica ocasionada por la pandemia y referente al ecosistema de emprendimiento y empresarial en Colombia, se presentan permanentemente barreras y condiciones limitadoras que frenan la creación, sostenibilidad y crecimiento de emprendimientos y micronegocios, considerados motores generadores de ingresos, riquezas y catalizadores de la productividad.

De acuerdo con la Política Nacional de Emprendimiento, materializada en el CONPES 4011 de 2021, estas barreras y limitaciones se presentan debido a cinco grandes factores:

- Las insuficientes habilidades y competencias para el emprendimiento y desarrollo empresarial.
- El bajo desarrollo de mecanismos de financiamiento y el acceso a activos productivos.
- Las insuficientes redes y baja comercialización e internacionalización de productos y servicios.
- Bajos niveles de innovación y un limitado desarrollo tecnológico.
- La debilidad institucional al ecosistema emprendedor.

En forma comparativa, mientras que en Colombia el 94,5% del universo empresarial genera el 15,2% del empleo formal, en los países de la OCDE, el 91,9% del total de las empresas, generan el 30,5% de empleos formales. En este sentido, en Colombia, la informalidad afecta el 63% del total de ocupados en el país y al 85,5% en la ruralidad.

Existe una relación directa entre la baja presencia de empresas medianas altamente productivas, innovadoras, formales y conectadas con el mercado internacional, con los bajos niveles de productividad e innovación empresarial, la baja competencia del mercado local y la reducida internacionalización.

Bajo este escenario, es evidente como los desafíos de desarrollo enunciados que afectan de manera directa a diferentes sectores de la población constituyen una prioridad a nivel global como nacional. A nivel global, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) reconocen que las iniciativas para poner fin a la pobreza deben ir de la mano de estrategias que favorezcan el crecimiento económico.

¹ [Boletín técnico Producto Interno Bruto \(PIB\) III trimestre 2020 \(dane.gov.co\)](https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/indicadores-economicos/indicadores-economicos)

² [Empleo y desempleo \(dane.gov.co\)](https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/indicadores-economicos/indicadores-economicos)

³ [Empleo y desempleo \(dane.gov.co\)](https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/indicadores-economicos/indicadores-economicos)

⁴ <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/pobreza-monetaria>

En este contexto actual de país, Colombia presenta grandes retos en términos de desarrollo, principalmente en la estabilización y consolidación territorial de las zonas que fueron afectadas por el conflicto armado, la integración económica de migrantes provenientes de Venezuela y la aceleración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible catalizadores relacionados con la reducción de las brechas poblacionales y geográficas, igualdad de género, el medio ambiente y la producción y consumo sostenibles.

De esta manera, a partir de la implementación de este proyecto, se plantea apoyar a nivel nacional al Gobierno, Sector Privado, la Academia y a la Sociedad Civil, con énfasis a en la población en situación de pobreza y exclusión, en la formulación e implementación de estrategias productivas, programas y acciones encaminadas al fortalecimiento de sus capacidades productivas, la gestión del desarrollo económico inclusivo, y la aceleración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible bajo el principio de no dejar a nadie atrás.

II. ESTRATEGIA

El proyecto parte de un objetivo principal que es la reducción de la pobreza (ODS 1). Este es, probablemente, uno de los objetivos de desarrollo más ampliamente aceptados como apremiante en cualquier agenda de desarrollo dentro de los países, agencias y organismos de cooperación. Por esta razón, la pobreza puede ser entendida de varias maneras y, de igual forma, las medidas para reducirla toman muchas formas distintas. En el caso del proyecto, el aporte para la reducción de la pobreza se enmarca desde el crecimiento económico inclusivo (ODS 8) y toma como principios de su intervención los que rigen la Agenda 2030⁵ para el desarrollo sostenible. En términos generales, la Agenda 2030 representa el marco de acción aceptada universalmente para poner fin a la pobreza, luchar contra la desigualdad e injusticia y proteger el planeta.

El primer principio que adopta el proyecto es el de **pensamiento sistémico**, entendiendo los objetivos de desarrollo sostenibles como un paquete integrado que se interrelaciona a través de sus dimensiones económica, social y ambiental que deberían inspirar nuevas rutas para el progreso sostenible e inclusivo. También entender los desafíos de desarrollo como problemas complejos donde diferentes actores y fenómenos confluyen e influyen entre sí generando efectos más allá de la suma de sus partes. En este sentido, el pensamiento sistémico se incluye en el proyecto como una forma de evitar soluciones sectorizadas y lineales, así como involucrar a las poblaciones participantes como actores activos en las intervenciones.

El segundo principio parte del llamado de la Agenda a **no dejar a nadie atrás** como un sentido de urgencia que invita a comenzar por los grupos más marginados y vulnerables, a su vez adaptando las intervenciones a sus contextos y realidades. Con este principio, el proyecto busca atender, prioritariamente a poblaciones de jóvenes, mujeres, víctimas del conflicto, migrantes y personas en proceso de reincorporación.

Como tercer principio, se involucran las ideas de **igualdad** y la **no discriminación** que representan en las intervenciones del proyecto, poner énfasis en aquellas poblaciones donde la exclusión e inequidad se ven más marcadas. De esta forma, es una invitación a incluir, entre otros aspectos, el enfoque de género e intervenciones inclusivas con diferentes tipos poblacionales.

Como último principio, se parte de la idea de los **aceleradores del desarrollo** como aquellos caminos que, dentro del sistema complejo que representan los objetivos de desarrollo sostenible, representen mayores ganancias e impactos positivos indirectos en otros aspectos de la Agenda. Esta manera de diseñar soluciones nos invita a incorporar la **innovación social** en la búsqueda de más y mejores resultados. Desde el área de Reducción de Pobreza e Inequidad, el Proyecto se enmarca en las tendencias que pueden guiar el camino del desarrollo sostenible del país en esta temática. Si bien los avances en reducción de pobreza, en términos agregados, han sido significativos, la desigualdad dentro de los países va en aumento y, los niveles de pobreza, producto

⁵ UNSDG. Foundational Primer on the 2030 Agenda for Sustainable Development, 2019.

de la pandemia originada en 2020, puso en retroceso por primera vez los avances que se tenían en la materia. De esta forma, la Agenda 2030 nos invita a revisar la naturaleza y calidad del crecimiento económico y cómo los beneficios logran llegar a todos los sectores de la sociedad. Por otra parte, también toma en cuenta la tendencia relacionada con la huella ecológica producto de los sistemas de producción y consumo actuales y cómo puede aportar a mitigar estos impactos desde las formas en las que se generan oportunidades económicas en las intervenciones, por lo que incluye la orientación de negocios bajo una **mirada de triple impacto: económico, social y ambiental**. Los principios antes descritos pretenden ser transversales a la intervención del Proyecto, así como el punto de arranque de cualquier innovación metodológica y operativa que se realice en el futuro.

La estrategia concreta del Proyecto busca el desarrollo socioeconómico de población en condición de pobreza y/o vulnerabilidad. El enfoque para lograr esto se enmarca en la idea de que el individuo pueda generar ingresos por cuenta propia a través de su trabajo y que no dependa, en el mediano y largo plazo, de ayuda externa. Un supuesto clave dentro de la lógica de la intervención es la creencia en que las dinámicas del mercado y el sector privado, es donde las oportunidades de generación de ingresos tienen más probabilidad de crearse de manera duradera. Esto pasa, concretamente, por el desarrollo y fortalecimiento de emprendimientos, empresas y la creación de empleo decente para la población más vulnerable y en situación de pobreza.

En este sentido, y con base en la evidencia⁶, así como la experiencia del PNUD en el desarrollo socioeconómico de la población a través del desarrollo de Mipymes, se definen las estrategias específicas de la intervención de la siguiente forma:

Estrategia 1: Servicios de Desarrollo Empresarial e Innovación para la generación de ingresos, empleo e inclusión productiva

Los servicios de desarrollo empresarial son definidos como todos aquellos que mejoran el rendimiento de las empresas, su acceso a los mercados y su habilidad para competir⁷. Esta definición incluye una serie de servicios estratégicos u operativos, como formación, consultorías, mercadeo, información, transferencia de tecnologías, conexión con cadenas de valor, entre otros. Prestar servicios de desarrollo empresarial ha demostrado ser importante en el desarrollo de Mipymes⁸ mediante la provisión de mentorías, información y apoyo al sector empresarial, en la creación de nuevos modelos de negocio que sean sostenibles y mejorando el ambiente económico en el que se desenvuelven.

Por otra parte, la innovación es un elemento clave para determinar el desarrollo económico a largo plazo. La evidencia muestra que aproximadamente la mitad de las diferencias en los índices de niveles de ingreso y crecimiento entre países se debe a diferencias en la productividad total de los factores (Hall y Jones, 1999)⁹. Investigaciones anteriores encontraron que la inversión en innovación explica hasta el 75% de las diferencias en el crecimiento de la productividad total de los factores, una vez considerados los efectos indirectos (Griliches, 1979)¹⁰.

De acuerdo con el Business Development Services How to Guide (2004)¹¹ elaborado por PNUD, se establece que las intervenciones de la organización enmarcada en esta estrategia han estado contenidas en las siguientes iniciativas:

⁶ DCED. What do we know about the effectiveness of Business Management Training?, 2021.

⁷ DCED. Business Development Services Guiding Principles, 2001.

⁸ DCED. What do we know about the effectiveness of Business Management Training?, 2021.

⁹ Hall, R.E. y C.I. Jones. 1999. "Why Do Some Countries Produce so Much More Output per Worker than Others?" The Quarterly Journal of Economics, 114(1):83-116

¹⁰ Griliches, Z. 1979. "Issues in Assessing the Contribution of Research and Development to Productivity Growth." The Bell Journal of Economics, 10(1):92-116.

¹¹ UNDP. BDS How-to.guide, 2004

- Centros de Apoyo Empresarial: En el caso de la historia del proyecto encontramos los Centros de Empleo y Emprendimiento (CEMPRENDE).
- Iniciativas de Desarrollo Económico Locales (LED por sus siglas en inglés).
- Incubadoras y aceleradoras de negocios.

En el caso específico del Proyecto, se pretende ser el brazo encargado de la prestación servicios de desarrollo empresarial como estrategia para la reducción de pobreza e inequidad dentro de PNUD. Sin negar los servicios disponibles en el mercado, el proyecto busca posicionarse como un mecanismo articulador de la oferta, en aquellos casos en los que metodologías propias no cubran la necesidad identificada o cuando los requisitos de servicios requieran de un grado especialización determinado. Por otra parte, los **elementos diferenciadores** del proyecto serán: primero, el de llegar a las **poblaciones más dejadas atrás** y en la **innovación en metodologías** que permitan emprendimientos y la generación de medios de vida en contextos de pobreza y vulnerabilidad, tomando en cuenta el conocimiento de la población y de la región; y segundo, incluir un **enfoque de la economía creativa** a través del lente de ecosistema creativo. Un ecosistema es un conjunto de diferentes actores que se interrelacionan, con ciertas propiedades que no pueden atribuirse a o ser el resultado de un actor particular del sistema. El concepto de ecosistema creativo no solamente enfatiza la importancia de los vínculos entre el sector público y el privado, sino también con las comunidades locales, usuarios finales y el papel fundamental de las instituciones educativas. También permite comprender la diversidad, la interdependencia y la colaboración entre los diferentes actores, y este entendimiento puede, a su vez, utilizarse para conformar mejores estrategias de desarrollo para las industrias creativas (Bakalli, 2014)¹².

Otro aspecto central a los servicios de desarrollo empresarial es el de reconocer al individuo y sus capacidades como elementos a fortalecer para el éxito de la estrategia. En este sentido, para este proyecto se parte de la formación en habilidades socioemocionales en la población, así como las habilidades para el trabajo en red y el desarrollo de sus iniciativas productivas. Estas habilidades, que podemos llamar esenciales, lo son para extender las destrezas que ayudan a resolver problemas del entorno, a ser resilientes y a tener una conciencia social. Dentro de las metodologías e intervenciones diseñadas para el desarrollo de Mipymes, se incorporan elementos para desarrollo de habilidades esenciales de manera transversal.

Para lograr lo que se describe antes, se disponen varios desarrollos metodológicos que se adaptan a las distintas necesidades encontradas en el territorio, la naturaleza de las empresas y el grado de avance o maduración de estas. En todos los casos, el compendio metodológico del proyecto parte de la base de crear y fortalecer Mipymes para la generación de ingresos y el desarrollo sostenible de las comunidades. Las metodologías incluidas en esta estrategia son las siguientes:

- **Hábitos Empresariales:** Brinda acompañamiento personalizado a negocios en marcha por parte de un consultor experto que apoya y guía al microempresario en la adopción de rutinas empresariales de alto valor agregado para su unidad productiva, en las áreas de finanzas, mercadeo, operaciones y estrategia y talento humano, así como medidas de transformación digital.
- **Ruta de Emprendimiento Naranja:** Ruta metodológica diseñada para descubrir y detonar el potencial creativo de la población alrededor del emprendimiento de la economía naranja-creativa basado en la materialización de nuevas ideas creativas y productos y servicios innovadores, que fortalezca los saberes ancestrales, la práctica de patrimonio cultural y la transmisión de conocimientos tradicionales, es decir emprendimientos con potencial económico a partir de la cultura y las industrias creativas y culturales.
- **Microfranquicias:** Ruta metodológica para la creación de emprendimientos bajo la figura de micro franquicias. Es un modelo que elimina barreras de entrada y permite la inclusión directa de beneficiarios a nuevos ciclos económicos, generando articulación entre el sector

¹² Bakalli, M. 2014. The Creative Ecosystem: Facilitating the Development of Creative Industries . Documento de trabajo Núm. 08/2014. Viena, Austria: ONUDI.

privado y la población, replicando la apertura de negocios, apalancado en el conocimiento y experiencia de empresarios con negocios exitosos.

- **Ruta Travesía Emprendedora:** Ruta metodológica para acompañar el diseño y la implementación de modelos de negocios que potencien los procesos de incubación y fortalecimiento de las unidades productivas, fortaleciendo las habilidades para emprender con asistencia técnica personalizada.
- **Maratón de Emprendimiento:** Metodología para activar el ecosistema de emprendimiento, fomentar la cultura emprendedora, dinamizar entornos innovadores que promuevan la creatividad y genere herramientas para la pre-incubación y fortalecer ideas de negocio. Se caracteriza por centrarse en procesos de innovación abierta, crowdsourcing, co-working, diseño centrado en las personas y pensamiento de diseño.
- **Centros de Empleo y Emprendimiento:** Es una plataforma organizacional de servicios especializados y a la medida, que bajo un único punto o puerta de entrada ofrece oportunidades de inclusión laboral y productiva a los ciudadanos en mayor situación de pobreza y vulnerabilidad, a través de la prestación de un conjunto de servicios de promoción de empleo, autoempleo, emprendimiento y desarrollo empresarial.
- **Campus de innovación:** Estrategia de co-creación entre microempresarios y la academia que establece puentes para la generación de soluciones aplicadas a necesidades/oportunidades en microempresas de la base de la pirámide.
- **Programa de Desarrollo de Proveedores:** Proceso de acompañamiento integral que tiene por objetivo apoyar a pequeños negocios a mejorar sus condiciones financieras, administrativas y productivas con el fin de llevarlas a un nivel en el que puedan establecer relaciones de proveedurías de largo plazo, con empresas líderes o ancla del mercado asegurando así la sostenibilidad y rentabilidad en sus negocios.
- **En Marcha Digital:** Programa de fortalecimiento empresarial a través de una herramienta digital personalizada, interactiva, guiada y pedagógica que resulta en una experiencia de e-learning para fortalecer modelos de negocio estructurados y enfocados a un incremento en ventas y una mayor competitividad de las unidades productivas.

Este compendio de metodologías no pretende ser exclusivo, sino que pretende dejar sentadas las bases del abanico de opciones con los cuales se cuenta para brindar servicios de desarrollo empresarial. En el marco del proyecto se abre la oportunidad para que, con base en el principio de innovación continua, se puedan crear, modificar o adaptar metodologías o intervenciones.

Estrategia 2: Fomento de condiciones habilitantes para el desarrollo económico inclusivo

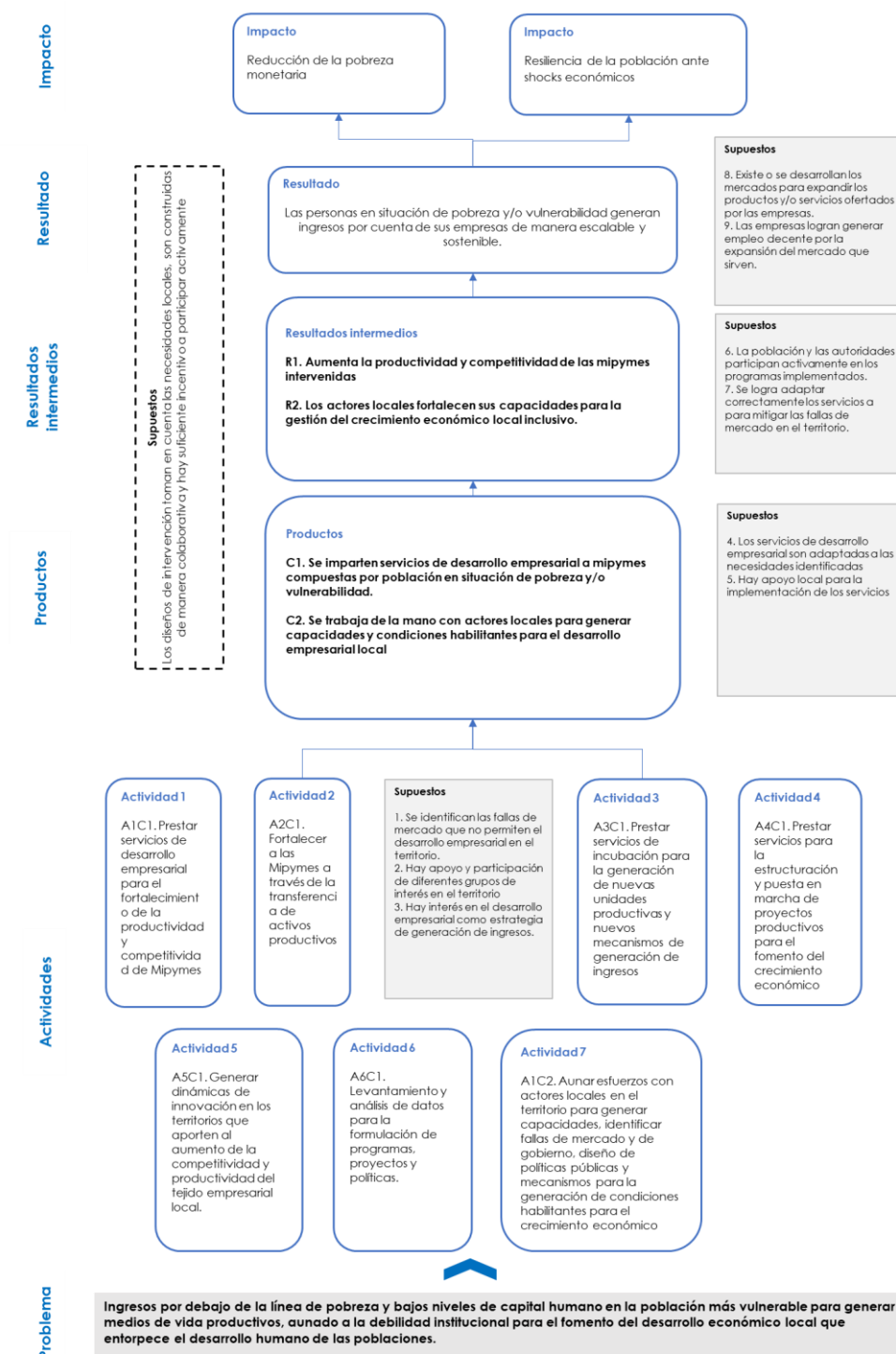
Esta estrategia parte de la idea de que no basta con fortalecer al individuo en sus habilidades o fortalecer la unidad de negocio para que sea más competitiva, genere ingresos y empleo (estrategia 1), sino que el entorno en el cual se desenvuelven las unidades productivas es un gran determinante de su éxito, especialmente cuando éste no es propicio para su desarrollo y crecimiento. Desde el proyecto se plantea la gestión del entorno económico a partir del desarrollo de políticas, estrategias y asistencia técnica a autoridades y actores locales, regionales y nacionales para propiciar condiciones habilitantes para el desarrollo económico inclusivo en el territorio. Especial énfasis se hará en crear políticas adaptadas a las Mipymes, con enfoque de género y poblacional, que simplifique y reduzca los costos de emprender, enfocadas al crecimiento de las unidades productivas, entre otras. De igual forma al análisis del sistema de mercado en los territorios para la toma de decisión y el diseño de mecanismos de articulación entre actores para fomentar el crecimiento económico inclusivo.

Para la gestión del entorno económico local, se plantea una metodología, sin dejar por fuera el desarrollo de nuevas iniciativas en el trabajo colaborativo con las autoridades y actores territoriales:

- **Política de Inclusión Productiva:** Es un marco de referencia y de orientación que indica a los gobiernos locales una ruta hacia un desarrollo económico con inclusión. Esta metodología pretende ser una guía práctica para la estructuración, aprobación e implementación de una Política de Inclusión Productiva en el territorio, de la mano de las autoridades locales y demás actores territoriales.

Teoría de Cambio

A partir de la definición de la estrategia del presente proyecto y ligado a la alineación con el Marco de Cooperación para el Desarrollo Sostenible entre la República de Colombia y el Sistema de las Naciones Unidas (UNSDCF) y el Documento de Programa de País (CPD), a continuación, se desarrolla la Teoría de Cambio del proyecto:



III. RESULTADOS Y ALIANZAS

Resultados Esperados

Para el logro de lo aquí planteado se estipulan 2 productos:

- **Producto 1:** Servicios de Desarrollo Empresarial e Innovación para la generación de ingresos, empleo e inclusión productiva.
- **Producto 2:** Fomento de condiciones habilitantes para el desarrollo económico inclusivo.

A continuación, se detallan los outputs y actividades a los cuales ingresarán los recursos del proyecto:

OUTPUT 1: Servicios de Desarrollo Empresarial e Innovación para la generación de ingresos, empleo e inclusión productiva.		
Actividad 1	Prestar servicios de desarrollo empresarial para el fortalecimiento de la productividad y competitividad de Mipymes	Fecha de Inicio: 1 de enero 2022 Fecha de finalización: 31 de diciembre 2024
Propósito	Desarrollar capacidades en Mipymes para aumentar su productividad y competitividad y así contribuir al aumento de ingresos, generación de empleos y dinamización de la economía local.	
Descripción	• Diseñar y desarrollar procesos de fortalecimiento empresarial para las micro y pequeñas empresas que incluyen población vulnerable o en situación de pobreza. • Diseñar e implementar programas de apropiación y transformación digital para Mipymes. • Diseñar e implementar centros integrados para la prestación de servicios de desarrollo empresarial en el territorio. • Diseñar y desarrollar metodologías innovadoras con enfoque en cadenas de valor. • Desarrollar e implementar servicios de diseño marca para fortalecer la comercialización de las empresas y su conexión con el mercado.	
Criterios de Calidad		Fecha de Evaluación
• No. de Unidades Productivas beneficiadas de programas de acompañamiento.		• Informes de progreso Diciembre de 2024

OUTPUT 1: Servicios de Desarrollo Empresarial e Innovación para la generación de ingresos, empleo e inclusión productiva.		
Actividad 2	Fortalecer a las Mipymes a través de la transferencia de activos productivos.	Fecha de Inicio: 1 de enero 2022 Fecha de finalización: 31 de diciembre 2024
Propósito	Contribuir a la sostenibilidad de las Mipymes con mecanismos innovadores para la adquisición y entrega de capital productivo	

Descripción	• Desarrollar mecanismos para la identificación de activos productivos que generaran mayor impacto en la competitividad y productividad de Mipymes. • Innovar en procesos sostenibles de adquisición y entrega de activos productivos. • Desarrollar metodologías de acompañamiento para la implementación de activos productivos por parte de las Mipymes.		
Criterios de Calidad		Métodos de Calidad	Fecha de Evaluación
• Número de unidades productivas que reciben algún activo productivo. • Valor de los activos entregados a los beneficiarios.		• Informes de progreso	Diciembre de 2024

OUTPUT 1: Servicios de Desarrollo Empresarial e Innovación para la generación de ingresos, empleo e inclusión productiva.

Actividad 3	Prestar servicios de incubación para la generación de nuevas unidades productivas y nuevos mecanismos de generación de ingresos	Fecha de Inicio: 1 de enero 2022 Fecha de finalización: 31 de diciembre 2024	
Propósito	Contribuir a la generación de nuevas unidades productivas que aporten a la competitividad y dinámica económica del territorio.		
Descripción	• Diseñar e implementar mecanismos para la identificación de la vocación emprendedora en el territorio. • Diseñar e implementar rutas de emprendimiento que permitan la generación y puesta en marcha de nuevas unidades productivas. • Diseñar e implementar rutas de emprendimiento que permitan la generación y puesta en marcha de nuevas unidades productivas bajo el paraguas de la economía naranja. • Diseñar y desarrollar metodologías que promuevan nuevos modelos de negocio y de generación de ingresos. • Diseñar y desarrollar mecanismos de acompañamiento para aumentar la probabilidad de sobrevivencia de las unidades productivas.		
Criterios de Calidad		Métodos de Calidad	Fecha de Evaluación
• Número de estrategias de desarrollo empresarial que promueven la inclusión de grupos vulnerables • Número de personas (mujeres/hombres) acompañadas en estrategias de desarrollo empresarial • Número de nuevas unidades productivas creadas a partir de la implementación de mecanismos de generación de ingresos.		• Informes de progreso	Diciembre de 2024

OUTPUT 1: Servicios de Desarrollo Empresarial e Innovación para la generación de ingresos, empleo e inclusión productiva.

Actividad 4	Prestar servicios para la estructuración y puesta en marcha de proyectos productivos para el fomento del crecimiento económico local inclusivo.	Fecha de Inicio: 1 de enero 2022
--------------------	---	----------------------------------

		Fecha de finalización: 31 de diciembre 2024
Propósito	Contribuir a la dinamización económica del territorio con la estructuración y articulación de proyectos productivos.	
Descripción	• Identificar oportunidades de proyectos productivos dinamizadores de la economía local. • Estructuración de planes de negocio para la puesta en marcha de proyectos productivos articuladores. • Acompañar la puesta en marcha de proyectos productivos dinamizadores. • Articular actores locales para contribuir a la sostenibilidad de los proyectos en el largo plazo. • Generar capacidades para la gestión de proyectos productivos dinamizadores de la economía local.	
Criterios de Calidad		Métodos de Calidad
• Número de estrategias de desarrollo empresarial que promueven la inclusión de grupos vulnerables. • Número de personas (mujeres/hombres) acompañadas en estrategias de desarrollo empresarial		• Informes de progreso
		Fecha de Evaluación
		• Anual

OUTPUT 1: Servicios de Desarrollo Empresarial e Innovación para la generación de ingresos, empleo e inclusión productiva.

Actividad 5	Generar dinámicas de innovación en los territorios que aporten al aumento de la competitividad y productividad del tejido empresarial local.	Fecha de Inicio: 1 de enero 2022 Fecha de finalización: 31 de diciembre 2024
Propósito	Facilitar y promover espacios de articulación en los territorios para la identificación de soluciones innovadoras que aumenten productividad y competitividad del tejido empresarial	
Descripción	• Diseñar e implementar mecanismos que permitan dinámicas de articulación para la innovación entre la academia y el sector empresarial. • Diseñar e implementar metodologías que permitan el desarrollo de innovaciones al interior de las unidades productivas.	
Criterios de Calidad		Métodos de Calidad
• Número de estrategias de desarrollo empresarial que promueven la inclusión de grupos vulnerables. • Número de personas (mujeres/hombres) acompañadas en estrategias de desarrollo empresarial • No. de Unidades Productivas beneficiadas de programas de acompañamiento.		• Informes de progreso
		Fecha de Evaluación
		Diciembre de 2024

OUTPUT 1: Servicios de Desarrollo Empresarial e Innovación para la generación de ingresos, empleo e inclusión productiva.

Actividad 6	Levantamiento y análisis de datos para la formulación de programas, proyectos y políticas.	Fecha de Inicio: 1 de enero 2022 Fecha de finalización: 31 de diciembre 2024
Propósito	Desarrollar investigaciones, levantamiento y análisis de datos que permitan la toma de decisión y formulación de programas, proyectos y políticas dirigidas al desarrollo socioeconómico de la población	
Descripción	• Proporcionar información cuantitativa y cualitativa, así como metodologías de análisis de datos que contribuyan al diseño de iniciativas de desarrollo económico inclusivo. • Diseñar e implementar procesos de gestión del conocimiento de programas, proyectos y políticas para la incorporación del aprendizaje continuo sobre crecimiento económico inclusivo. • Liderar el levantamiento y procesamiento de datos oportunos, pertinentes y de calidad que adapta múltiples herramientas para la recolección de datos e incorpora elementos de estadística participativa y ciencias comportamentales.	
Criterios de Calidad		Fecha de Evaluación
• Número de beneficiarios (mujeres/hombres) caracterizados. • Número de unidades productivas caracterizadas.		• Informes de progreso Diciembre de 2024

Se adiciona:

OUTPUT 1: Servicios de Desarrollo Empresarial e Innovación para la generación de ingresos, empleo e inclusión productiva.

Actividad 7	Fortalecimiento del ecosistema empresarial del Distrito Turístico y Cultural de Cartagena de Indias por medio de la implementación del Centro de Emprendimiento y Gestión de la Empleabilidad.	Fecha de Inicio: 11 de julio 2022 Fecha de finalización: 1 de agosto 2023
Propósito	Desarrollar la estrategia del Centro de Emprendimiento y Gestión de la Empleabilidad para Distrito Turístico y Cultural de Cartagena de Indias por medio de la implementación de los programas de emprendimiento, desarrollo empresarial, gestión de la empleabilidad y gestión de la Microfinanciación.	
Descripción	• Realizar el alistamiento preoperativo del Centro para la implementación de los programas de emprendimiento, desarrollo empresarial, gestión de la empleabilidad y gestión de la microfinanciación. • Implementar un Centro de Emprendimiento y Gestión de la Empleabilidad en Distrito Turístico y Cultural de Cartagena de Indias. • Ofrecer servicios integrales de emprendimiento y desarrollo empresarial en el marco de las metodologías de PNUD • Aumentar el acceso a servicios especializados a emprendimientos y brindar nuevas estrategias de comercialización en las micro y pequeñas empresas.	

	• Aumentar la promoción de la vinculación laboral en empresas del sector productivo por medio de la articulación institucional y gestión de alianzas en el territorio. • Articular estrategias de micro capitalización y microcrédito con entidades para la financiación de unidades productivas por medio de la gestión de alianzas en el territorio. • Consolidar el Laboratorio Empresarial y Laboral Juvenil, como el canal de atención para la población en etapa temprana para la inclusión productiva. • Diseñar e implementar de una feria empresarial y rueda de negocio como mecanismo de fortalecimiento comercial a unidades productivas. • Aplicar de herramientas de caracterización y línea base al inicio y final del programa de acompañamiento, de acuerdo con la estrategia de monitoreo, seguimiento y evaluación definida para el proyecto. • Realizar las acciones de comunicación, socialización, convocatoria, divulgación de cada uno de los programas metodológicos a lo largo de la implementación del proyecto, de acuerdo con la estrategia de comunicaciones definida para el proyecto, así como también se construirán los siguientes: ○ Desarrollo de marca y manual con lineamientos gráficos ○ Plan de comunicaciones ○ Piezas y material gráfico para la socialización y difusión de las acciones del Centro.	
Criterios de Calidad	Métodos de Calidad	Fecha de Evaluación
Poblacionales (Desagregados por género, sexo, jóvenes (14 - 26 años), étnicos, víctimas del conflicto, migrantes o refugiados, personas con discapacidad): • Número de personas (mujeres/hombres) acompañadas en estrategias de desarrollo empresarial e inclusión productiva. • Valor de los activos entregados a los beneficiarios. • Número de beneficiarios (mujeres/hombres) caracterizados. Unidades Productivas (Desagregado por nivel de formalización y tamaño). • No. de Unidades Productivas beneficiadas de programas de acompañamiento. • Número de nuevas Unidades Productivas creadas a partir de la implementación de mecanismos de generación de ingresos. • Número de unidades productivas que reciben algún activo productivo. • Número de unidades productivas caracterizadas.	• Informe de gestión.	Diciembre de 2024

Número de eventos de fomento al emprendimiento y fomento empresarial desarrollados.		
---	--	--

OUTPUT 2: Fomento de condiciones habilitantes para el desarrollo económico inclusivo..		
Actividad 1	Aunar esfuerzos con actores locales en el territorio para generar capacidades, identificar fallas de mercado y de gobierno, diseño de políticas públicas y mecanismos para la generación de condiciones habilitantes para el crecimiento económico local inclusivo.	Fecha de Inicio: 1 de enero 2022 Fecha de finalización: 31 de diciembre 2024
Propósito	Contribuir a la generación de capacidades de los actores locales para la gestión del crecimiento económico local inclusivo de manera sostenible y autosuficiente.	
Descripción	- Desarrollar metodologías para el análisis del sistema de mercado local para la identificación de fallas de mercado que presentan barreras al crecimiento económico local inclusivo. - Desarrollar metodologías para la identificación de mejoras a la capacidad de gobierno que faciliten el crecimiento económico local inclusivo. - Diseñar intervenciones y metodologías que habiliten cambios sistémicos para el crecimiento económico inclusivo. - Apoyar a las autoridades en el diseño de políticas públicas e intervenciones para el crecimiento económico local inclusivo. - Apoyar el diseño de mecanismos de articulación de actores para el crecimiento económico local inclusivo.	
Criterios de Calidad	Métodos de Calidad	Fecha de Evaluación
Numero de programas para el desarrollo de capacidades de actores locales para la generación de condiciones habilitantes para el crecimiento económico local inclusivo implementados.	Informes de progreso	Anual

Recursos Requeridos para lograr los Resultados Esperados

Los recursos requeridos para el logro de los resultados esperados son los siguientes:

Equipo técnico y administrativo

El proyecto requiere contar con un equipo de profesionales especializados de tiempo completo con experiencia en el diseño e implementación de políticas públicas, estrategias de desarrollo económico, emprendimiento y desarrollo empresarial, innovación social, sistemas de información, apoyo administrativo, principalmente.

Así mismo se considera importante contar con los enlaces territoriales en donde se tenga una intervención que amerite contar con personal local del proyecto. En el aparte VIII del presente documento, en arreglos de gestión y gobernanza, se presenta el organigrama del equipo previsto para desarrollar el presente proyecto.

Recursos financieros

El fortalecimiento, la articulación y gestión con las entidades del Gobierno Nacional y actores privados posibilitará la disponibilidad de los recursos para el desarrollo de las actividades contempladas en el presente documento. El Proyecto a nivel nacional y local contribuirá y jugará un rol fundamental dentro de la política de generación de ingresos para población vulnerable y la política de reducción de pobreza. Con base en la experiencia del Proyecto EPIU se pretende diseñar e implementar una estrategia de movilización de recursos basada en las nuevas iniciativas innovadoras, así como la potencialización de las experiencias exitosas con capacidad de replicabilidad con el apoyo del gobierno nacional principalmente.

Alianzas

Por el mandato y por la naturaleza misma del PNUD, su objetivo principal es contribuir a reducir la pobreza, las desigualdades y la exclusión. En este sentido, apoya a los países a desarrollar políticas, capacidades de liderazgo, de asociación y a fortalecer sus instituciones, además de crear resiliencia con el fin de obtener resultados concretos en materia de desarrollo.

En esta misma línea, el Proyecto busca aportar en la reducción de la pobreza, la inequidad, la desigualdad y la exclusión, a través de la generación de ingresos y empleo sostenibles especialmente para las poblaciones en situación de pobreza y exclusión, a partir de la prestación de servicios de desarrollo empresarial e innovación y el fomento de condiciones habilitantes para el desarrollo empresarial.

En este sentido, se adelantarán acciones de complementariedad con otros proyectos del área para apoyar con los programas metodológicos descritos en el presente documento, con las estrategias de los demás proyectos de PNUD y así aportar a la reducción de la pobreza, la inequidad, la desigualdad y la exclusión.

El Proyecto realizará las siguientes actividades para garantizar una adecuada vinculación y alianza de los actores mencionados:

- Mapeo de las entidades del Gobierno Nacional con el mandato de desarrollar políticas, planes, programas y proyectos relacionados con el desarrollo empresarial, la reducción de la pobreza, la generación de ingresos para poblaciones vulnerables, el fortalecimiento del tejido empresarial, el emprendimiento e innovación y el desarrollo empresarial.
- Mapeo de los intereses de la cooperación internacional, con énfasis en el desarrollo empresarial.
- Identificación de oportunidades conjuntas.
- Desarrollo de una estrategia de vinculación de actores al proyecto.

Riesgos y Supuestos

A partir de la experiencia previa del equipo de trabajo en los proyectos DEI, DEI Urbano y EPIU, se plantean a continuación los riesgos identificados en la implementación de los diferentes convenios y programas:

Supuesto	Riesgo	Acciones de mitigación
La implementación del proyecto permite llegar a los beneficiarios identificados en cada convenio, cumpliendo a cabalidad con todas las medidas de bioseguridad que permiten evitar el contagio en la población y en el personal involucrado.	Riesgo de Contagio con COVID-19 Propagación del virus del COVID-19 entre la población beneficiaria y los profesionales involucrados en el proyecto.	Para mitigar el riesgo de un posible contagio de COVID-19 con la comunidad beneficiada y profesionales involucrados en el proyecto, se implementarán dos medidas: En primer lugar, cumplir con las restricciones de movilidad que decretasen el gobierno nacional o local, con el fin de atender las medidas sugeridas. En segundo lugar, se priorizará la modalidad virtual para la implementación del proyecto, el cual se ha concertado de manera previa con la comunidad y los aliados. Adicionalmente, para las actividades que implican un contacto presencial, se aplicará un protocolo de bioseguridad, sobre el cual cada uno de los asesores estará capacitado y se difundirá con la población objetivo.
Las comunidades y beneficiarios participarán activamente en los programas que se implementen en los territorios.	Falta de interés y de disposición para la implementación de los proyectos y acciones de acompañamiento por parte de la población beneficiaria. Estas situaciones pueden impactar en la ejecución de los proyectos y en la obtención de los objetivos planteados, desertión de la población, generar retrasos en los cronogramas, generar indisposición en la población, manifestaciones de inconformidad que afecten la presencia del donante, el PNUD y / o el proyecto a nivel territorial.	Se realizarán sesiones de socialización por parte del donante, previo al inicio de las actividades del proyecto, en las que se presente el origen de la estrategia a implementar, la alianza forjada con PNUD, el alcance del proyecto, los recursos definidos para el proyecto, cronogramas y planes de trabajo. Esto con el objetivo de crear lazos de confianza entre la población y los implementadores. Se realizará una socialización directa con la población en la que se presentarán los componentes del proyecto, actividades y pasos a seguir de manera

		recurrente para mantener informada a la población. Derivado de estas sesiones se firmarán cartas de compromiso para la participación en el proyecto, las cuales se compartirán con el donante.
La tasa cambiaria se mantendrá estable y permitirá que los recursos del proyecto se mantengan de acuerdo con lo previsto inicialmente.	Variaciones con impacto negativo en los recursos de cada uno de los convenios firmados. Estas variaciones impactan en los recursos del convenio ya que reducen la cantidad de estos para la ejecución de las actividades, lo cual implica la reformulación de las actividades y alcance del proyecto.	Se realizará un seguimiento periódico intensivo a los recursos del proyecto, principalmente para revisar la variación de estos y su impacto en el proyecto. Se socializará con los donantes y partes interesadas estas fluctuaciones y su posible impacto en el proyecto.
Los tiempos de los procesos y gestiones administrativas internas de PNUD favorecen la implementación y ejecución de los proyectos.	Los procesos y gestiones internas en PNUD toman más tiempo de lo normal y truncan la ejecución de los proyectos. Estas demoras internas impactan en la ejecución de las actividades de los proyectos y afectan la consecución de los objetivos y metas concebidas para el proyecto.	Se realizará la socialización y concertación de los tiempos de cada uno de los procesos administrativos y financieros internos con cada área encargada en PNUD para poder acotar el riesgo de demoras o retrasos que impidan la correcta ejecución de las actividades de los proyectos.
La estrategia de movilización de recursos es exitosa y el proyecto logra contar con los recursos suficientes para la implementación del modelo de intervención.	Falta de movilización de recursos suficientes para la implementación de las estrategias planteadas por el Proyecto. Este riesgo afectaría la capacidad del proyecto para implementar las estrategias previstas en los territorios.	Implementar la estrategia de movilización de recursos para garantizar el apoyo de los diferentes actores. Apoyarse en el Área de reducción de pobreza e inequidad y el PNUD. Desarrollo de mecanismos alternos para la identificación de recursos en terceros que puedan aportar a las estrategias de donantes y las mencionadas en este documento.
El proyecto logra articularse con las entidades, políticas y programas locales y nacionales de generación de ingresos para poblaciones vulnerables.	Falta de articulación a nivel local y nacional para la implementación del modelo del Proyecto en los territorios. Este riesgo generaría desarticulación y duplicidad frente a los servicios prestados a la población en situación de pobreza y vulnerabilidad y afectaría negativamente el impacto que se puede lograr en el mejoramiento de la calidad de vida de la población.	Garantizar la articulación y las relaciones de cooperación existentes a nivel local y nacional con las diferentes entidades que tienen a cargo la atención de población en situación de pobreza y vulnerabilidad.
El sector privado se vincula como socio estratégico para la implementación del modelo del Proyecto.	Desinterés y falta de articulación con el sector privado. Este riesgo afectaría la sostenibilidad y buen desarrollo de algunas estrategias específicas que requieren de su	Desarrollar actividades de socialización y consolidación de alianzas con el sector privado para garantizar un rol activo en el desarrollo de las estrategias del modelo del Proyecto.

	participación, tal como los negocios inclusivos o los modelos de microfranquicias.	
El proyecto no se ve afectado por las elecciones presidenciales, congreso y alcaldías y gobernaciones.	Las elecciones presidenciales, de Alcaldías y Gobernaciones y congreso podrían afectar el compromiso local y nacional para la implementación del modelo del Proyecto. Este riesgo generaría menor compromiso y voluntad de los actores locales y socios en la implementación del modelo del Proyecto y la asignación de recursos para la operación de las estrategias.	Participar en los debates locales y desarrollar actividades con los candidatos de las Alcaldías y Gobernaciones para garantizar la inclusión del modelo del Proyecto en sus propuestas programáticas.
El gobierno nacional continua con la Economía Naranja como línea prioritaria para el desarrollo del país.	Existen vacíos legales, metodológicos y conceptuales alrededor de lo que se entiende por Economía Naranja o Economía Creativa en Colombia. Este riesgo podría demorar la implementación de las estrategias, planes, programas e intervenciones en los territorios, al igual que podría frenar la consecución de recursos financieros para escalar estos programas en el país de manera responsable, seria y con lineamientos que le permitan alcanzar la sostenibilidad deseada.	Participar de los diferentes espacios en los que esta economía haga parte. De igual manera realizar un proceso integral de desarrollo metodológico que permita generar documentos e información robusta con incidencia nacional. Testear y ajustar la metodología basada en los conocimientos adquiridos por el proyecto.

Participación de las Partes Involucradas

Partes involucradas

Para el desarrollo del proyecto, se han identificado las siguientes partes o actores involucrados. A continuación, se detallan las estrategias para lograr su involucramiento y asegurar que tengan acceso al desarrollo del proyecto.

- **Donantes:** A través de los Comités Directivos y Técnicos, informes técnicos y financieros, reuniones de seguimiento y visitas de campo se espera que los donantes estén al tanto del desarrollo del proyecto y tengan la oportunidad de retroalimentar e identificar oportunidades de mejora.
- **Aliados nacionales y locales:** Se deben identificar las entidades nacionales y locales responsables de una potencial escalabilidad de las estrategias desde el inicio del proceso y mantenerlas al tanto de su desarrollo a través de reuniones y visitas en campo. Dado que estos actores también pueden complementar la oferta de servicios que se preste de manera directa por el PNUD o a través de aliados implementadores, se debe gestionar y operativizar las acciones en este sentido.
- **Socio estratégico:** A través del Acuerdo de Parte Responsable se fijan las responsabilidades, actividades y productos que debe adelantar el socio estratégico. Como parte de la estrategia de monitoreo y seguimiento, el equipo nacional y local del proyecto debe trabajar en conjunto con el socio estratégico para garantizar el logro de los objetivos planteados, identificar casos críticos, oportunidades de mejora y acciones correctivas.

Dado que el proyecto desarrollará gran parte de sus acciones a través de Acuerdos de Partes Responsables y Acuerdos de Subvención de Bajo Valor, el rol que tendrán estos asociados locales en el logro de los resultados planteados es fundamental. En este sentido, el socio estratégico y operador será seleccionado por su idoneidad, transparencia, experiencia y legitimidad frente al desarrollo e implementación de programas y estrategias relacionadas con el emprendimiento y desarrollo empresarial. Por experiencias previas del proyecto y con diferentes donantes, desde el equipo del Proyecto se escogerán estos aliados para la implementación y desarrollo de las diferentes estrategias en los territorios.

Estos socios estratégicos serán responsables de las siguientes actividades, las cuales resultan críticas para el logro de los resultados del proyecto:

- Poner a disposición los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros acordados para su funcionamiento y logro de los objetivos y metas planteados.
- Realizar la prestación de los servicios y programas metodológicos, mencionados en la Estrategia, con criterios de calidad y pertinencia, con respeto a su dignidad e intimidad.
- Gestionar y disponer los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros disponibles para el cumplimiento de las metas de atención propuestas.
- Seguir los lineamientos técnicos, metodológicos y operativos que proporcionen por el PNUD para una óptima prestación de servicios.
- Reportar información cualitativa y cuantitativa en la periodicidad requerida, de acuerdo con el Marco de Monitoreo y Evaluación.
- Reportar la información solicitada para el desarrollo de los Comités Directivo y Técnico, en la periodicidad requerida.
- Hacer uso de la plataforma tecnológica dispuesta por el PNUD.

- **Ente territorial:** Dado que uno de los resultados principales del proyecto es fortalecer las capacidades de actores locales para la gestión del crecimiento económico local inclusivo, resulta fundamental garantizar la participación y empoderamiento de las Alcaldías y Gobernaciones frente al desarrollo del proyecto. A través de los comités locales, se debe buscar su involucramiento y anclar las estrategias en las prioridades locales, con el fin de garantizar su pertinencia y sostenibilidad.

Grupos objetivo

La focalización poblacional se centra en la población que enfrente barreras para su inclusión productiva con especial énfasis en poblaciones en situación de pobreza y vulnerabilidad: la población en pobreza extrema, las víctimas del desplazamiento forzado, en especial las mujeres, los afrodescendientes, los indígenas, grupos étnicos, personas en condición de discapacidad y los jóvenes.

Adicionalmente, se promoverá la atención de grupos vulnerables específicos, tales como vendedores ambulantes, recicladores, mototaxistas, entre otros. Se atenderán de manera individual o colectiva, para aquellos que se encuentran organizados en asociaciones, organizaciones, cooperativas, etc.

Se podrán atender poblaciones que han salido de su situación de vulnerabilidad, pero que requieren de acompañamiento para no volver a recaer en dicha situación. Así mismo, pueden ser objeto del proyecto aquellas unidades productivas o sectores económicos *jalonadores* de empleo e ingresos para poblaciones vulnerables.

Para lograr la permanencia y motivación de la población objetivo se tienen previstas las siguientes actividades:

- Socializaciones iniciales con la población para garantizar total claridad sobre el alcance y objetivos del proyecto, evitar falsas expectativas y problemas de comunicación.
- Firma de cartas de compromiso de los beneficiarios, unidades productivas o entidades locales para vincular su participación en el proyecto.
- Modelo de acompañamiento individualizado donde se prioriza una atención periódica y permanente de la población objetivo.
- Realización de visitas espontáneas por parte del equipo nacional o local para verificar el cumplimiento de las actividades y compromisos adquiridos con la población objetivo.
- Identificación de riesgos y casusas asociadas a la deserción de la población y diseño e implementación de acciones correctivas.
- Reuniones permanentes de seguimiento con los equipos en campo para garantizar que cuenten con todas las herramientas disponibles para garantizar el cumplimiento de los acuerdos con la población.
- Realización de grupos focales al finalizar la implementación de las estrategias para identificar los aciertos y desaciertos y revisar, ajustar y mejorar la metodología de intervención.

Cooperación Sur-Sur y Triangular (CSS/CTr)

La experiencia obtenida en la implementación del Proyecto EPIU ha estado acompañado de un componente de gestión de conocimiento que le permite contar con una caja de herramientas para la implementación de las diferentes estrategias propuestas.

Se espera que este elemento y los nuevos desarrollos permita adelantar acciones de cooperación sur-sur con otros países, para la potencial replicabilidad de las estrategias exitosas que han sido implementadas y empaquetadas.

También se considera clave contar con espacios dirigidos a la creación de conocimiento y a compartir experiencias e innovaciones en el desarrollo de acciones que faciliten la contribución del conocimiento y la experiencia obtenida a la agenda 2030.

Conocimiento

El Proyecto ajustará y desarrollará nuevas metodologías, herramientas, programas de formación, guías conceptuales y operativas para el desarrollo de las actividades previstas.

Ámbito	Metodologías probadas	Metodologías nuevas o adaptadas
Emprendimiento	- Ruta de Emprendimiento Naranja - Maratón de Emprendimiento	- Ruta Travesía Emprendedora 2.0 - Maratones de Emprendimiento Naranja.
Desarrollo Empresarial	- Hábitos Empresariales - Programa de Desarrollo de Proveedores - Microfranquicias	- En Marcha Digital
Dinamización del tejido empresarial	- Centros de Empleo y Emprendimiento - Campus de Innovación	

Sostenibilidad y Escalamiento

Uno de los objetivos principales del Proyecto es el desarrollo de estrategias y pilotos que posteriormente permitan un posible escalamiento por parte del Gobierno Nacional. En este sentido, el proyecto realizará las siguientes acciones.

- Identificar e involucrar a las entidades nacionales y locales responsables de una potencial escalabilidad de las estrategias desde el inicio del proceso.
- Identificar e involucrar a los diferentes actores que podrían tener un impacto en la sostenibilidad de las estrategias.
- Apoyar la transferencia de metodologías y acompañamiento para garantizar la apropiación nacional de las estrategias exitosas con alto potencial de replicabilidad.
- Identificar y participar de manera activa en espacios institucionales de alto nivel para dar a conocer las acciones que se vienen desarrollando y como éstas se articulan o pueden ser del interés del gobierno nacional.
- Conocer los avances frente a la teoría del cambio, supuestos y resultados del gobierno nacional para conocer el impacto en las acciones del proyecto y en una futura escalabilidad de las estrategias.
- Contar con una estrategia permanente de evaluación y sistematización de las iniciativas implementadas para una adecuada gestión del conocimiento.
- Desarrollar nuevos mecanismos de financiación para los proyectos que permita la identificación de recursos que potencialmente puedan ser un complemento a la estrategia de los donantes y aliados.

IV. GESTIÓN DEL PROYECTO

Eficiencia y Efectividad de los Costos

En materia de eficiencia y efectividad de los costos es de destacar que el proyecto se formuló tomando como base la experiencia del PNUD en materia del diseño e implementación de proyectos

de desarrollo económico incluyente. En este sentido, el proyecto ha identificado los siguientes elementos como estrategias diversas (teoría del cambio y operaciones conjuntas) para garantizar una eficiencia y efectividad en los costos y en el manejo de los recursos:

De acuerdo con la teoría del cambio planteada por el proyecto, se espera que la experiencia, el conocimiento y know how del PNUD en la implementación de estrategias productivas de inclusión urbana aporten en una mayor eficiencia y efectividad en los costos.

Dado que lo que el proyecto busca es atender los desafíos de desarrollo relacionados con la reducción de la pobreza y la desigualdad a través de un enfoque integral e innovador de desarrollo de capacidades productivas y socioemocionales de la población, las lecciones aprendidas, éxitos y desaciertos, así como todas las metodologías ya existentes, nos permitirán ser más eficientes a la hora de implementar las estrategias planteadas.

La experiencia y las metodologías que han sido desarrolladas por el PNUD a través de los Proyecto DEI y EPIU cuentan con un valor económico intangible significativo que se ponen a disposición del presente proyecto. Esto permitirá construir sobre lo construido y por lo tanto poder tener un ahorro en tiempo y conocimiento, con el fin de darle una destinación más eficiente a los recursos disponibles. De esta manera, se cuenta con ventajas competitivas y comparativas frente a otros actores centradas en el conocimiento y la experticia que se ha logrado.

Así mismo, el equipo cuenta con una experiencia importante en la ejecución de más de USD 18 millones de dólares, lo que le ha permitido conocer y usar de manera eficiente y efectiva los diferentes mecanismos operativos y administrativos de la organización. En este sentido, el proyecto ha identificado la necesidad de contar con actividades que se realizarían de manera directa con el apoyo del equipo nacional y otras que se implementarán a través de la identificación de Partes Responsables en el territorio.

Por último, frente a la articulación y las alianzas con otros proyectos, se buscará la generación de dinámicas que permita la articulación de iniciativas con otros proyectos que vienen desarrollando actividades de desarrollo empresarial urbano con el fin de mejorar la eficacia en función de los costos.

En este sentido, se plantean actividades que se pueden realizar en articulación y alianza con proyectos como Sector Privado, Estudios de Desarrollo Humano, Reactivación, entre otros. De igual forma, buscará la articulación con los proyectos de Desarrollo Rural para complementar las estrategias y tener una visión más integral del territorio.

Gestión del Proyecto

El personal del proyecto estará ubicado en su mayoría en las oficinas del PNUD en Bogotá. Se tiene previsto contar con personal local contratado directamente por el PNUD para la implementación de las actividades lo local. Los territorios donde se implementará el proyecto dependerán de la capacidad técnica, humana y financiera del proyecto.

Si bien las estrategias aquí plasmadas buscan apoyar al gobierno en todo el territorio nacional, en un principio, se implementará en los siguientes territorios:

- Departamento de Bolívar: municipios de Cartagena, Magangué, Cicuco, Talaigua Nuevo, Mompós.

Frente a la colaboración de proyectos afines, se tiene previsto articularse con otros proyectos que vienen desarrollando actividades de desarrollo económico urbano, con el fin de potenciar el conocimiento existente entre los equipos y evitar duplicidades en la atención a los grupos poblacionales y los territorios. En principio esta articulación se dará con los proyectos Sector Privado, Estudios de Desarrollo Humano y Reactivación.

Acuerdos de coordinación

El PNUD llevará a cabo todas las acciones del proyecto que sean necesarias para la consecución de los objetivos acordados. Para ello, se mantendrá un diálogo permanente en el marco de los diferentes espacios de coordinación con los socios del proyecto y las instituciones. Con el fin de realizar seguimiento a los avances y tomar las decisiones estratégicas necesarias para el logro de los resultados esperados, se realizará al menos una reunión trimestral del Comité Técnico, el cual está integrado por PNUD (un delegado del Área de Pobreza y Desarrollo Sostenible) y cada una de las contrapartes del proyecto.

Igualmente, las partes realizarán reuniones extraordinarias cuando se considere necesario y podrán ser invitadas otras instituciones de acuerdo con los temas a tratar.

Financieros

El inicio del proyecto se dará cuando se disponga de los aportes estipulados para su financiamiento. Este proyecto está financiado por agencias de cooperación internacional, entidades del gobierno nacional y local y sector privado. Los recursos financieros de este proyecto serán administrados de acuerdo con el reglamento financiero del PNUD.

Servicios administrativos y de apoyo

De conformidad con las decisiones y las directivas de la Junta Ejecutiva del PNUD que se reflejan en su Política de Recuperación de Gastos con cargo a Otros Recursos, las Contribuciones estarán sujetas a la recuperación de los gastos indirectos en que hayan incurrido las oficinas del PNUD en la Sede y en el país, al prestar servicios de apoyo general a la gestión (GMS). Para sufragar esos gastos de GMS, se imputarán a las Contribuciones de cooperantes un cargo del 8% y 5% cuando corresponda a entidades del gobierno nacional. Todo interés devengado atribuible a la Contribución se acreditará en la cuenta del PNUD y será utilizado de conformidad con los procedimientos establecidos del PNUD.

Variaciones Cambiarias

Eventuales variaciones cambiarias resultantes de las diferencias en las tasas de cambio serán aumentadas o disminuidas del valor correspondiente en dólares americanos (USD\$) a cada depósito, conforme a lo dispuesto en el Capítulo 5, reglamento 5.04 del Manual Financiero del PNUD. Dicho ajuste se realizará a través de la revisión presupuestal.

Previsiones o Variaciones Cambiarias

Trimestralmente el PNUD, en conjunto con la dirección del proyecto, realizará un análisis de cobertura de los recursos presupuestales y de caja del proyecto (generados por eventuales variaciones cambiarias) con el fin de ajustar los planes de trabajo.

Para que el PNUD pueda registrar contablemente el ingreso de las contribuciones de costos compartidos en el mes en que éstas fueron depositadas en la cuenta del PNUD, la institución contribuyente deberá enviar de inmediato a la oficina del PNUD, una comunicación formal informando que el depósito ha sido realizado, acompañando a la comunicación, la ficha de depósito bancario.

Transferencia de Equipos

El PNUD será titular de la propiedad del equipo, los suministros y otros bienes financiados con cargo a este proyecto. Las cuestiones relativas a la transferencia de la propiedad por el PNUD se determinarán de conformidad con las políticas y los procedimientos pertinentes del PNUD.

Publicaciones

No se permitirá la inclusión de promoción de índole política, partidaria, religiosa o de carácter comercial, ni símbolos, logotipos, logo marcas en documentos, publicaciones y actividades realizadas en la implementación del presente proyecto.

Terminación de proyecto

El presente proyecto terminará:

- 1) Por vencimiento del término previsto para su duración sin que exista la prórroga;
- 2) Por cumplimiento de su objeto;
- 3) Por fuerza mayor o caso fortuito.

Modelo de Implementación

El presente proyecto será de ejecución directa -DIM- por parte del PNUD. La ejecución directa del proyecto se lleva a cabo porque el gobierno anfitrión solicita al PNUD que ejecute directamente las actividades del proyecto.

Auditoría

La Contribución estará sujeta exclusivamente a los procedimientos de auditoría interna y externa previstos en las reglamentaciones financieras, las normas, las políticas y los procedimientos del PNUD. Si el Informe de Auditoría anual presentado por la Junta de Auditores de las Naciones Unidas al órgano rector del PNUD incluyera observaciones pertinentes a la Contribución la oficina del país pondrá esa información en conocimiento del Donante.

A partir de la firma de cada convenio, se dispondrán de recursos para la realización de evaluaciones y auditorías del proyecto con las que se asegure el cumplimiento, tanto técnico, como administrativo de lo estipulado en los objetivos del presente documento y alineado con las disposiciones del PNUD.

V. MARCO DE RESULTADOS

UNSDCF OUTCOME 3.4 El Gobierno nacional, a través de la política Nacional de Economía Naranja y la estrategia Sacúdete, fortalece sus capacidades para consolidar el ecosistema de emprendimiento, la innovación, la transformación cultural y la inclusión productiva y el empleo formal, con la contribución del Equipo País de las Naciones Unidas a los esfuerzos del Estado.									
Indicadores de Efecto según lo establecido en el Marco de Resultados y Recursos del Programa de País [o Global/Regional], incluidos las metas y la línea de base:									
- Número de excombatientes que se beneficián de empleos y mejores medios de vida en situaciones de crisis o posteriores a una crisis, desagregado por sexo y otras características. Línea de base (2019): 5 723 (4 000 hombres, 1 723 mujeres). Meta (2024): 7 000 (4 892 hombres, 2 108 mujeres). - Número de poblaciones vulnerables que viven en los territorios de los PDET y que mejoran sus medios de vida mediante la aplicación de estrategias económicas eficientes para el desarrollo de su territorio, desagregadas por sexo, edad y discapacidad. Línea de base (2019): 3 095 (1 578 hombres, 1 516 mujeres). Meta (2024): 5 000 (2 250 hombres, 2 750 mujeres). - Número de nuevas empresas consolidadas, con una mejor capacidad productiva para los migrantes venezolanos y los colombianos retornados. Línea de base (2019): 22. Meta (2024): 50. - Número de emprendimientos centrados en las industrias creativas y culturales que participan en procesos de fortalecimiento empresarial centrados en la innovación, la transformación cultural, la inclusión productiva y el empleo formal. Línea de base (2019): 48 Meta (2024): 302. - Número de personas capacitadas en conocimientos esenciales y técnicos que establecieron exitosamente proyectos de vida productiva centrados en la innovación, la transformación cultural, la inclusión productiva y el empleo formal. Línea de base (2019): 108. Meta (2024): 300.									
Producto(s) Aplicable(s) del Plan Estratégico del PNUD: Solución emblemática 1: Pobreza y desigualdad Hacer frente a la desigualdad de oportunidades mediante la inversión en las capacidades mejoradas que las personas necesitan para superar el umbral de pobreza y continuar progresando									
Título del Proyecto y Número del Proyecto en Atlas: 00140139 Desarrollo Empresarial									
PRODUCTOS ESPERADOS	INDICADORES DE PRODUCTO	FUENTE DE DATOS	LÍNEA DE BASE		METAS (según frecuencia de recolección de datos)				METODOLOGÍA Y RIESGOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS
			Valor	Año	Año 1 2022	Año 2 2023*	Año 3 2024*	FINAL	
OUTPUT 1: <i>Aumenta la productividad y competitividad de Mipymes intervenidas</i> GENDER MARKER 2	1.1 No. de Unidades Productivas beneficiadas de programas de acompañamiento.	<i>Informes de progreso que genere el proyecto</i>	15632	2021	3675	20	30	3725	Sistema de información para el Emprendimiento del proyecto. No hay riesgos asociados a la recolección de datos. <i>*Los riesgos asociados a lograr las metas están relacionados con la consecución de recursos para el financiamiento del proyecto.</i>
	1.2 Número de personas (mujeres/hombres) acompañadas en estrategias de desarrollo empresarial	<i>Informes de progreso que genere el proyecto</i>	3528	2021	60	10	20	90	
	1.3 Número de nuevas Unidades Productivas creadas a partir de la implementación de mecanismos de generación de ingresos.	<i>Informes de progreso que genere el proyecto</i>	755	2021	1050	30	40	1120	
	1.4 Número de unidades productivas que reciben algún activo productivo.	<i>Informes de progreso que genere el proyecto</i>	339	2021	2000	100	100	2200	
	1.5 Valor de los activos entregados a los beneficiarios.	<i>Informes de progreso que genere el proyecto</i>	\$1.703.060.908	2021	\$ 3.809.408.713	0	0	\$ 3.809.408.713	
	1.6 Número de estrategias de desarrollo empresarial que promueven la inclusión de grupos vulnerables.	<i>Informes de progreso que genere el proyecto</i>	3	2021	1	2	1	4	
	1.7 Número de beneficiarios (mujeres/hombres) caracterizados.	<i>Informes de progreso que genere el proyecto</i>	2929	2021	1100	160	190	1450	
	1.8 Número de unidades productivas caracterizadas.	<i>Informes de progreso que genere el proyecto</i>	221	2021	18	200	200	418	
OUTPUT 2: <i>Fortalecidas las capacidades de actores locales para la gestión del crecimiento económico local inclusivo</i> GENDER MARKER 2	2.1 Numero de programas para el desarrollo de capacidades de actores locales para la generación de condiciones habilitantes para el crecimiento económico local inclusivo implementados.	<i>Informes de progreso que genere el proyecto</i>	14	2021	3	1	1	3	

VI. MONITOREO Y EVALUACIÓN

De conformidad con las políticas y los procedimientos de programación del PNUD, el proyecto se monitoreará a través de los siguientes planes de monitoreo y evaluación.

Actividad	Objetivo	Frecuencia	Medidas a Seguir
Consolidar el marco de resultados del proyecto	Consolidar los objetivos, metas e indicadores del proyecto en el marco de resultados que darán cuenta del fin, el propósito, los componentes y las actividades propuestas.	Una sola vez durante la planificación del proyecto	El equipo del proyecto validará la pertinencia de los indicadores para medir cada uno de los objetivos propuestos
Gestión de riesgos del proyecto	Identificar, valorar y evaluar los riesgos del proyecto, que pueden comprometer los resultados previstos. Identificar y monitorear las acciones o medidas de mitigación necesarias para realizar un adecuado control de los riesgos, ello incluye medidas de monitoreo y planes que se pueden haber exigido según los Estándares Sociales y Ambientales del PNUD. Las auditorías se realizarán conforme a la política de auditoría del PNUD para gestionar el riesgo financiero.	Semestralmente	La gerencia del proyecto identificará los riesgos y tomará medidas para controlarlos. Se mantendrá un registro activo en el formato “Matriz de gestión de riesgos” para el seguimiento de los riesgos identificados y las medidas tomadas, con el cual se realizará reportes trimestrales.
Elaborar el plan de trabajo del proyecto	Identificar las actividades detalladas, los productos, responsables y fechas planeadas para la ejecución del proyecto, mediante el cual se medirá el % de ejecución de las actividades, el tiempo transcurrido del proyecto y el % de ejecución del presupuesto.	Una vez durante la planificación del proyecto	El equipo deberá detallar las actividades para cada uno de sus outputs en el formato del plan de trabajo, las cuales serán validadas por el coordinador del proyecto.
Elaborar la línea base del proyecto	Recolectar información a través de fuentes convencionales y no convencionales, así como fuentes secundarias cualitativas y cuantitativas que permitan la caracterización territorial, comunitaria e institucional para la focalización. Identificar las condiciones socioeconómicas iniciales de los hogares, unidades productivas, emprendimientos u organizaciones comunitarias que participarán en la intervención a través del uso de técnicas innovadoras de recolección, procesamiento y visualización de datos.	Una vez antes de iniciar la ejecución del proyecto	Para la recolección de información sobre los resultados e impacto en cada convenio, se realizará levantamiento de línea base, de entrada y salida a los convenios. Esta línea base será acordada al inicio de la intervención con los beneficiarios y al final del programa. La información resultante de este levantamiento se alojará en la plataforma https://www.travesiaemprendedora.org
Medir y analizar el progreso de los indicadores del proyecto	Reunir y analizar datos sobre el progreso de los indicadores registrados en el Marco de Resultados del proyecto, de acuerdo con la frecuencia que se haya definido para cada uno de ellos, visualizándolos a través de Power BI.	Trimestralmente, o según la frecuencia que se requiera para cada indicador.	Todos los indicadores del proyecto deberán contar con visualización en Power BI y deberán reportarse a la gerencia del proyecto trimestralmente o cuando se solicite.

	Realizar seguimiento al plan de trabajo, en cada una de sus actividades para medir el avance del proyecto, el tiempo transcurrido y el presupuesto ejecutado del proyecto.		La gerencia del proyecto analizará cualquier demora que afecte el avance esperado del proyecto.
Revisar y efectuar correcciones en el curso de acción	Identificar oportunidades de mejora y generar los planes de acción requeridos para mejorar la gestión y resultados del proyecto.	Trimestralmente	La Junta Directiva del Proyecto debatirá los datos de desempeño, riesgos, lecciones y calidad que se utilizarán para corregir el curso de acción.
Elaborar informes anuales del proyecto	Presentar un Informe anual del Proyecto a la Junta Directiva y a los actores clave, que incluya el reporte del estado del plan de trabajo, el progreso de los indicadores a nivel de resultados, componentes y actividades, el análisis de la ejecución del presupuesto, las limitaciones hacia el avance de los resultados (Cuestiones y riesgos) y las oportunidades de mejora que deben ser contempladas en el proyecto.	Anual	Los informes deberán ser presentados en el formato "Informe anual".
Ejecución del comité de medición, seguimiento y evaluación.	El comité de MSE garantizará el adecuado funcionamiento y mantención del sistema de MSE dentro del proyecto, con el objeto de mejorar la efectividad y el impacto del proyecto en la población beneficiada. Efectuará las recomendaciones tendientes a mejorar el sistema MSE en el proyecto, propondrá acciones orientadas al cumplimiento de la implementación del Sistema MSE, y revisará continuamente la evolución de los indicadores definidos en el proyecto.	Trimestral	El comité de MSE estará integrado por el coordinador del proyecto, y los profesionales encargados de la MSE del proyecto, quienes deberá reportar el progreso de los indicadores planteados en el proyecto.
Lecciones aprendidas	Identificar las lecciones aprendidas del proyecto y las recomendaciones para el mejoramiento del proyecto, identificando eventos que hayan sucedido, análisis de causas, las mejores prácticas implementadas en el proyecto, los desafíos del proyecto y las recomendaciones que se implementarían en futuros proyectos	Al finalizar el proyecto	Las lecciones aprendidas deberán registrarse haciendo uso del formato y metodología "After Action Review". Para ello será importante de participación del equipo de trabajo.
Informe anual/final del Proyecto	Se presentará un Informe del Proyecto a la Junta Directiva y a los actores clave, incluyendo datos sobre el progreso realizado que reflejen los resultados logrados de conformidad con las metas anuales definidas de antemano, un resumen anual sobre la calificación de la calidad del proyecto, un registro de riesgos actualizado, con medidas de mitigación, y todo informe de evaluación o revisión preparado durante el período.	Anual y al finalizar el proyecto (Informe Final)	El informe deberá registrarse en el formato "Informe anual/final" y presentarse a Junta Directiva y ante el Comité de MSE.
Aseguramiento de Calidad Anual del Proyecto	Se valorará la calidad del proyecto conforme a los estándares de calidad del PNUD a fin de identificar sus fortalezas y debilidades e informar a la gerencia para apoyar la toma de decisiones que facilite las mejoras relevantes.	Anual	La gerencia del proyecto revisará las fortalezas y debilidades que se utilizarán para la toma de decisiones informadas a fin de mejorar el desempeño del proyecto.

Plan de Evaluación

Título de la Evaluación	Asociados - (si fuese un proyecto conjunto)	Producto Relacionado del Plan Estratégico	Efecto MANUD/CPD	Fecha de Realización Prevista	Principales Actores en la Evaluación	Costo y Fuente de Financiamiento
Evaluación final de proyecto de resultados	-	Solución emblemática 1: Pobreza y desigualdad Hacer frente a la desigualdad de oportunidades mediante la inversión en las capacidades mejoradas que las personas necesitan para superar el umbral de pobreza y continuar progresando,	UNSDCF 2020-2023 Outputs indicativos: 1.1.2; 1.1.3; 1.1.4; 1.2.2; 2.3.1; 2.3.2; 2.3.3; 2.3.4; 3.3.3; 3.3.6; 3.4.4. Documento de Programa de país (CPD) 2021-2024 1.1; 1.2; 2.3; 3.4	Junio 2024	Gobierno local	USD 20.000

VII. PLAN DE TRABAJO PLURIANUAL 2022 – 2024^{13 14}

PRODUCTOS ESPERADOS	ACTIVIDADES PREVISTAS	Presupuesto Previsto por Año			RESPONSABLE	PRESUPUESTO PREVISTO		
		Año 2022	Año 2023	Año 2024		Fuente Financiamiento	Descripción del Presupuesto	Monto (USD)
OUTPUT 1: <i>Aumenta la productividad y competitividad de Mipymes intervenidas</i> GENDER MARKER 2	1.1 Prestar servicios de desarrollo empresarial para el fortalecimiento de la productividad y competitividad de Mipymes	0	7.000	8.000	PNUD	Por financiar		
	1.2 Fortalecer a las Mipymes a través de la transferencia de activos productivos.	83.798,65	0	0	PNUD	Alcandía Distrital de Cartagena de Indias		83.798,65
	1.3 Prestar servicios de incubación para la generación de nuevas unidades productivas y nuevos mecanismos de generación de ingresos	38.548,19	0	0	PNUD	Alcandía Distrital de Cartagena de Indias		38.548,19
	1.4 Prestar servicios para la estructuración y puesta en marcha de proyectos productivos para el fomento del crecimiento económico local inclusivo.	92.666,77	0	0	PNUD	Alcandía Distrital de Cartagena de Indias	Consultores Locales, viajes y viáticos Talleres y capacitaciones Arriendos Equipamiento Auditoria, evaluaciones, SC, capital semilla.	62.251,58
	1.5 Generar dinámicas de innovación en los territorios que aporten al aumento de la competitividad y productividad del tejido empresarial local.	18.458,20	0	0	PNUD	Alcandía Distrital de Cartagena de Indias		18.458,20

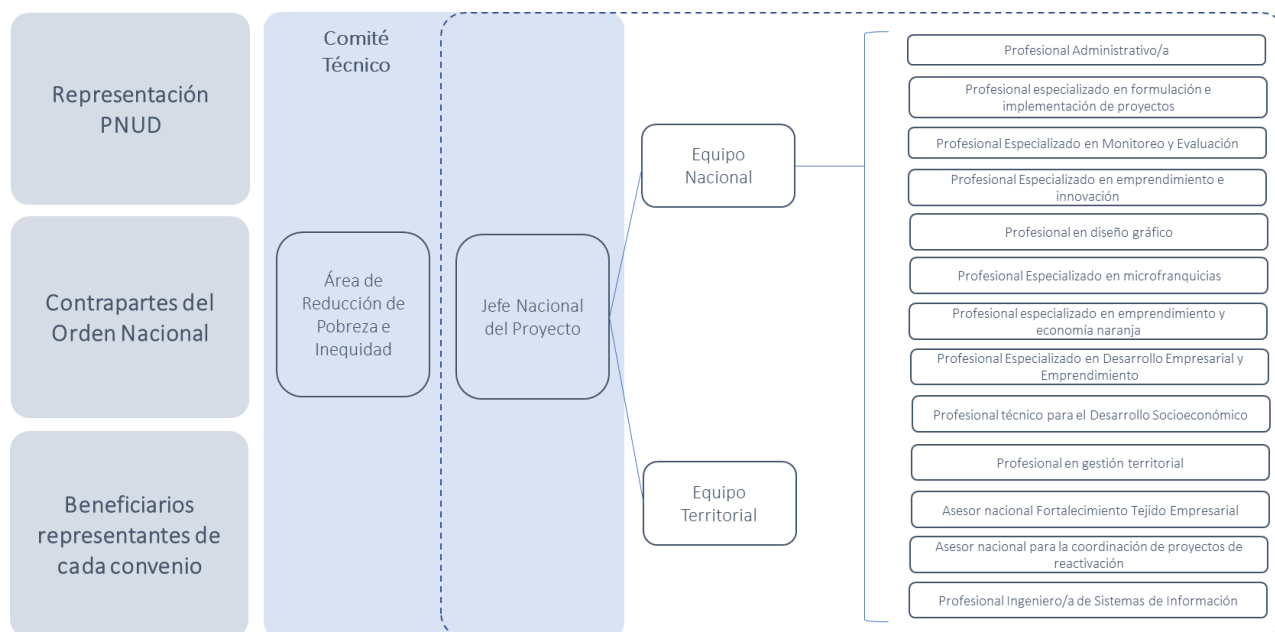
¹³ En la decisión DP/2010/32 de la Junta Ejecutiva del PNUD se definen los costos y clasificaciones para la efectividad de los costos del programa y el desarrollo a ser cargados al proyecto.

¹⁴ Los cambios al presupuesto del proyecto que afectan el alcance (productos), fechas de finalización, o costos totales estimados del proyecto exigen una revisión formal del presupuesto que debe ser firmada por la Junta Directiva. En otros casos, el/la gerente de programa del PNUD podrá ser el único en firmar la revisión siempre que los otros firmantes no tengan objeciones. Por ejemplo, podrá aplicarse este procedimiento cuando el objetivo de la revisión sea simplemente reprogramar actividades para otros años.

[illegible]

VIII. ARREGLOS DE GESTIÓN Y GOBERNANZA

El Proyecto será ejecutado por el PNUD Colombia bajo el modelo de ejecución directa (DIM). La estructura de gestión prevé un equipo core, un equipo nacional y coordinadores territoriales en las regiones donde se implementa el proyecto. En el siguiente diagrama se puede visualizar el equipo previsto para la ejecución de las actividades:



La junta directiva del proyecto estará presidida por la Representación del PNUD, un delegado de la/las contrapartes de orden nacional y beneficiarios representantes de cada convenio que incluya el proyecto. Este comité se reunirá una vez al año y evaluarán los resultados obtenidos a lo largo del año y aprobarán el plan de trabajo para el año siguiente.

El comité técnico del proyecto estará encabezado por el gerente de área de reducción de la pobreza e inequidad, el/la Jefe del proyecto; el comité tendrá un rol de monitoreo y seguimiento a la gestión y funcionamiento del proyecto, identificará retrasos y desarrollará alertas tempranas para alentar a los miembros del proyecto a que se cumplan con los objetivos y tiempos establecidos en los programas y convenios. A los comités podrá asistir cualquier miembro del proyecto o un invitado si la junta así lo requiere.

Como se puede ver en el organigrama los cargos se dividen en asesores/as, profesionales especializados/as, profesionales técnicos/as y el personal de apoyo administrativo. Cada uno/a de estos/as tiene unos roles y responsabilidades diferenciados y especificados en el contrato individual firmado, los cuales se describen a continuación.

El equipo estará compuesto por:

- Jefe Nacional encargado/a de la gestión técnica, financiera y administrativa del proyecto y responsable de la articulación con entidades locales, regionales y nacionales y del SNU.
- Asistente Administrativo/a y Financiero/a encargado/a de asistir al equipo de coordinación en el desarrollo de las actividades administrativas y financieras teniendo en cuenta los procedimientos PNUD.
- Profesional técnico especializado en formulación e implementación de proyectos con enfoque en innovación, encargado/a de prestar asistencia técnica al equipo nacional y local en el diseño, operación y seguimiento de proyectos de emprendimiento, innovación y desarrollo empresarial.
- Asociado/a técnico en Monitoreo y Evaluación, quien asistirá a los coordinadores de proyectos en la implementación de la metodología definida de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación.

- Profesional técnico especializado en emprendimiento e innovación encargado/a de prestar asistencia técnica al equipo nacional y local en el diseño, y seguimiento de proyectos de emprendimiento, innovación y desarrollo empresarial.
- Asociado/a técnico en diseño gráfico, quien apoya a los diferentes convenios en la construcción de comunicación gráfica y en el fortalecimiento del tejido empresarial y emprendimiento.

Equipo nacional:

- Profesional técnico especializado en innovación social y emprendimiento encargado/a de prestar asistencia técnica al equipo nacional y local en el diseño, y seguimiento de proyectos de emprendimiento, innovación y desarrollo empresarial.
- Asociado/a técnico especializado en desarrollo empresarial y emprendimiento encargado/a de prestar asistencia técnica al equipo nacional y local en el diseño, operación y seguimiento de unidades productivas con enfoque en la economía naranja.
- Profesional técnico especializado/a en Desarrollo Empresarial y Emprendimiento, encargado/a de prestar asistencia técnica al equipo nacional y local en el diseño, operación y seguimiento a Mipymes y emprendimientos.
- Asociado técnico en Desarrollo Empresarial, encargado/a de prestar asistencia técnica al equipo nacional y local en el diseño, operación y seguimiento estrategias con el sector privado para el fortalecimiento de unidades productivas.
- Asociada técnica en gestión territorial, encargado/a de prestar asistencia técnica al equipo nacional y local en el diseño, operación y seguimiento a Mipymes y emprendimientos.
- Asesor/a temática para la coordinación de proyectos de desarrollo empresarial y emprendimiento, encargado/a de la implementación de estrategias interproyectos enfocados en emprendimiento y desarrollo empresarial.
- Asesor temático para la coordinación de proyectos de reactivación, encargado/a de la implementación de estrategias con otros proyectos.
- Asistente técnico en desarrollo empresarial y microfranquicias encargado/a de prestar asistencia técnica al equipo nacional y local en el diseño, operación y seguimiento de esquemas de microfranquicias.
- Asociado técnico en tecnologías de la información, encargado/a de desarrollar los sistemas soporte de las actividades desarrolladas y prestar seguimiento y asistencia técnica a los equipos locales.
- Roster de expertos en temas relativos al desarrollo económico incluyente en el ámbito urbano encargados de prestar asistencia técnica al equipo nacional y a los territorios.

Equipo territorial

- Coordinadores locales encargados de apoyar la implementación de las estrategias en los territorios.

IX. CONTEXTO LEGAL

Este Documento de Proyecto constituirá el instrumento al que se hace referencia en el Artículo I del Acuerdo Básico de Asistencia firmado el 29 de mayo de 1974 entre el Gobierno de Colombia y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Toda referencia que se haga en el Acuerdo SBAA a la “Agencia de Ejecución” se interpretará como una referencia al “Asociado en la Implementación”.

El Asociado en la Implementación deberá asegurar la mejor relación calidad-precio, imparcialidad, integridad, transparencia y competencia internacional efectiva en la gestión financiera de la implementación del proyecto. Este proyecto será implementado por el PNUD que será el encargado de implementar el proyecto de conformidad con sus reglamentaciones, reglas, prácticas y procedimientos financieros siempre y cuando no viole principio alguno de las Reglas y Regulaciones Financieras del PNUD. En todos los demás casos, se seguirán las Reglas y Regulaciones Financieras y los procedimientos de gestión del PNUD.

X. GESTIÓN DE RIESGOS

1. El PNUD como Asociado en la Implementación cumplirá con las políticas, procedimientos y prácticas del Sistema de Gestión de Seguridad de las Naciones Unidas (UNSMS por sus siglas en inglés).
2. El PNUD como Asociado en la Implementación realizará todos los esfuerzos que resulten razonables a fin de asegurar que ninguno de [los fondos del proyecto]¹⁵ [fondos del PNUD recibidos conforme al Documento de Proyecto]¹⁶ se utilicen para brindar asistencia a personas o entidades vinculadas con el terrorismo, y que los receptores de los fondos provistos por el PNUD en el marco del presente proyecto no aparezcan en la lista del Comité del Consejo de Seguridad, creado por Resolución 1267 del año 1999. Este listado puede consultarse en http://www.un.org/sc/committees/1267/aq_sanctions_list.shtml. Esta disposición debe incluirse en todos los subcontratos y subacuerdos firmados en el marco del presente Documento de Proyecto.
3. Se reforzará la sostenibilidad social y ambiental a través de la aplicación de los Estándares Sociales y Ambientales del PNUD (<http://www.PNUD.org/ses>), y del Mecanismo de Rendición de Cuentas (<http://www.PNUD.org/secu-srm>).
4. PNUD como Asociado en la Implementación: (a) realizará las actividades relacionadas con el proyecto y programa en conformidad con los Estándares Sociales y Ambientales del PNUD; (b) implementará el plan de gestión o mitigación para que el proyecto o programa cumpla con dichos estándares; y (c) participará de un modo constructivo y oportuno para abordar cualquier inquietud o queja planteada a través del Mecanismo de Rendición de Cuentas. El PNUD se asegurará de que los organismos y otras partes interesadas estén debidamente informados de la existencia del Mecanismo de Rendición de Cuentas y puedan acceder al mismo.
5. En la implementación de las actividades bajo este Documento de Proyecto, el PNUD, como el Asociado en la Implementación, manejará cualquier denuncia de explotación y abuso sexual (EAS) y acoso sexual (AS) de acuerdo con sus regulaciones, reglas, políticas y procedimientos.
6. Todos los firmantes del Documento de Proyecto colaborarán de buena fe en los ejercicios destinados a evaluar los compromisos del programa o proyecto, o el cumplimiento con los Estándares Sociales y Ambientales del PNUD. Ello incluye el acceso a sitios del proyecto, personal relevante, información y documentación.
7. El PNUD como Asociado en la Implementación velará que las obligaciones siguientes sean vinculantes para cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario:
 - a) De conformidad con el Artículo III de la SBAA [*o las Disposiciones Suplementarias del Documento de Proyecto*], cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario tendrá la responsabilidad de la seguridad y protección de cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario, de su personal, de su propiedad, y de los bienes del PNUD que se encuentren en su custodia. Con este fin, cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario:
 - i) Instrumentará un plan de seguridad adecuado y sostendrá dicho plan, teniendo en cuenta la situación de seguridad del país en el que se desarrolla el proyecto;
 - ii) Asumirá todos los riesgos y responsabilidades relacionados con la seguridad de la parte responsable, del subcontratista y del sub-beneficiario y la plena implementación del plan de seguridad.

¹⁵ Texto a ser utilizado cuando el PNUD es el Asociado en la Implementación.

¹⁶ Texto a ser utilizado cuando el Asociado en la Implementación sea Naciones Unidas, un Fondo/Programa de las Naciones Unidas o una agencia especializada.

- b) El PNUD se reserva el derecho de verificar si dicho plan está en vigor y de sugerir modificaciones al plan cuando sea necesario. El incumplimiento de mantener e implementar un plan de seguridad apropiado como se requiere en este documento se considerará un incumplimiento de las obligaciones de la parte responsable, subcontratista y sub-receptor bajo este Documento de Proyecto.
- c) En el desempeño de las actividades bajo este Proyecto, el PNUD como el Asociado en la Implementación, asegurará, con respecto a las actividades de cualquiera de sus partes responsables, sub-receptores y otras entidades involucradas en el Proyecto, ya sea como contratistas o subcontratistas, su personal y cualquier persona que preste servicios para ellos, que esas entidades cuenten con procedimientos, procesos y políticas adecuadas y apropiadas para prevenir y/o abordar la EAS y el AS.
- d) Cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario adoptará las medidas apropiadas para evitar el uso indebido de fondos, fraude o corrupción por parte de sus funcionarios, consultores, subcontratistas y sub-receptores en la ejecución del proyecto o programa o utilizando los fondos del PNUD. Garantizará que sus políticas de gestión financiera, lucha contra la corrupción y lucha contra el fraude se apliquen y se apliquen a todos los fondos recibidos de o por conducto del PNUD.
- e) Los requisitos de los siguientes documentos, vigentes en el momento de la firma del Documento de Proyecto, se aplican a cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario: (a) Política del PNUD sobre Fraude y otras Prácticas Corruptas y (b) Directrices de la Oficina de Auditoría e Investigaciones del PNUD. Cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario acepta los requisitos de los documentos anteriores, los cuales son parte integral de este Documento de Proyecto y están disponibles en línea en www.undp.org.
- f) En caso de que se requiera una investigación, el PNUD realizará las investigaciones relacionadas con cualquier aspecto de los proyectos y programas del PNUD. Cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario proporcionará su plena cooperación, incluida la puesta a disposición del personal, la documentación pertinente y el acceso a sus locales (y de sus consultores, partes responsables, subcontratistas y subadjudicatarios), en las condiciones razonables que sean necesarias para los fines de una investigación. En caso de que haya una limitación en el cumplimiento de esta obligación, el PNUD consultará con la parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario para encontrar una solución.
- g) Cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario mantendrá informado al PNUD, como Asociado en la Implementación, de manera inmediata de cualquier incidencia de uso inapropiado de fondos, o alegación creíble de fraude o corrupción con la debida confidencialidad.

Cuando la parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario sepa que un proyecto o actividad del PNUD, en su totalidad o en parte, es objeto de investigación por presunto fraude o corrupción, cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario informará al Representante Residente / Jefe de Oficina del PNUD, quien informará prontamente a la Oficina de Auditoría e Investigaciones del PNUD (OAI). Cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario proporcionará actualizaciones periódicas al jefe del PNUD en el país y la OAI del estado y las acciones relacionadas con dicha investigación.

- h) *Elija una de las tres opciones siguientes:*

Opción 1: El PNUD tendrá derecho a un reembolso por parte de la parte responsable, subcontratista o sub-beneficiario de los fondos que hayan sido utilizados de manera inapropiada, incluyendo fraude o corrupción, o pagados de otra manera que no sean los términos y condiciones del Documento del Proyecto. Dicho monto puede ser deducido por el PNUD de cualquier pago debido al de la parte responsable, subcontratista o sub-beneficiario bajo este o cualquier otro acuerdo. La recuperación de esa cantidad por el PNUD no disminuirá o limitará las obligaciones de la parte responsable, subcontratista o sub-beneficiario bajo este Documento de Proyecto.

Opción 2: Cada parte responsable, subcontratista o sub-beneficiario está conforme con que, cuando proceda, los donantes del PNUD (incluido el Gobierno), cuya financiación sea la fuente total o parcial de los fondos para las actividades objeto de este Documento de Proyecto, podrán solicitar recurso a la parte responsable, subcontratista o sub-beneficiario para la recuperación de cualesquiera fondos determinados por el PNUD que hayan sido utilizados de manera inapropiada, incluso mediante fraude o corrupción, o que hayan sido pagados de otra manera que no sea conforme a los términos y condiciones del Documento del Proyecto.

Opción 3: El PNUD tendrá derecho a un reembolso por parte de la parte responsable, subcontratista o sub-beneficiario de los fondos que hayan sido utilizados de manera inapropiada, incluyendo fraude o corrupción, o pagados de otra manera que no sean los términos y condiciones del Documento del Proyecto. Dicho monto puede ser deducido por el PNUD de cualquier pago debido a la parte responsable, subcontratista o sub-beneficiario bajo este o cualquier otro acuerdo.

Cuando dichos fondos no hayan sido reembolsados al PNUD, la parte responsable, subcontratista o sub-beneficiario está conforme con que los donantes del PNUD (incluido el Gobierno), cuya financiación sea la fuente, en su totalidad o en parte, de los fondos destinados a las actividades previstas en el presente Documento de Proyecto, podrán solicitar recurso a la parte responsable, subcontratista o sub-beneficiario para la recuperación de cualesquiera fondos determinados por el PNUD que hayan sido utilizados de manera inapropiada, incluso mediante fraude o corrupción, o que hayan sido pagados de otra manera que no sea conforme a los términos y condiciones del Documento del Proyecto.

Nota: El término "Documento del Proyecto", tal como se utiliza en esta cláusula, se considerará que incluye cualquier acuerdo subsidiario pertinente posterior al Documento del Proyecto, incluyendo aquellos con las partes responsables, subcontratistas y sub-receptores.

- i) Cada contrato emitido por la parte responsable, subcontratista o sub-beneficiario en relación con el presente Documento de Proyecto incluirá una cláusula declarando que, en relación con el proceso de selección o en la ejecución del contrato, no se han dado, recibido o prometido ningún honorario, gratificación, descuento, regalo, comisión u otro pago que no sean los mostrados en la propuesta, y que el receptor de fondos cooperará con todas y cada una de las investigaciones y auditorías posteriores al pago.
- j) En caso de que el PNUD se refiera a las autoridades nacionales pertinentes para que se adopten las medidas legales apropiadas en relación con cualquier presunto incumplimiento relacionado con el proyecto, el Gobierno velará por que las autoridades nacionales pertinentes investiguen activamente las mismas y adopten las medidas legales adecuadas contra todas las personas que hayan participado en el proyecto, recuperará y devolverá los fondos recuperados al PNUD.
- k) Cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario se asegurará de que todas sus obligaciones establecidas en esta sección titulada "Gestión de Riesgos" se traspasan a cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario y que todas las cláusulas bajo esta sección tituladas "Cláusulas Estándar de Gestión de Riesgos" se incluyen, *mutatis mutandis*, en todos los subcontratos o subacuerdos celebrados con posterioridad al presente Documento de Proyecto.

XI. ANEXOS

1. Informe de Calidad del Proyecto – QA de diseño.
2. Modelo de Diagnóstico Social y Ambiental *SESP*.
3. Análisis de Riesgo.
4. Microevaluación de Capacidades Parte responsable Convivencia