



DOCUMENTO DE PORTAFOLIO
PNUD COLOMBIA

Título del Portafolio: Ecosistema emprendedor y empresarial
Número del Portafolio: 00146142
Asociado en la Implementación: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
Fecha de Inicio: 30 de septiembre 2022
Fecha de finalización: 30 de junio de 2024
Fecha de reunión del Comité Local de Revisión del Portafolio (LPAC): 26 de septiembre de 2022

Breve Descripción
El nuevo Informe Global de Desarrollo Humano IDH 2021/2022 revela los impactos trascendentales que tienen sobre nuestras vidas la inestabilidad e incertidumbre; en los últimos años la humanidad ha sorteado crisis, conflictos e incertidumbres que dejan serias consecuencias económicas, políticas, sociales, ambientales y humanas. Luego de tres años de pandemia, se afectó considerablemente el desarrollo de la actividad económica, generando una contracción de la oferta, y de la demanda al reducir la liquidez de los consumidores (OIT, 2020), la inflación ahoga la capacidad de consumo, multiplicando hasta 5 veces los precios de los bienes básicos (PNUD, 2022). La paralización forzada, las medidas de confinamiento, las restricciones de tránsito, la limitación del comercio, entre otras, golpeó las expectativas, las perspectivas de crecimiento y la economía de las familias en todo el mundo. En Bogotá, según las cifras de DANE, para el 2020 la pandemia representó una variación negativa del PIB (-%6,5), la pérdida de 289,9 mil puestos de trabajo en el momento de mayores restricciones, y una incidencia de pobreza monetaria del 40,1%. Según la CEPAL (2021), las iniciativas implementadas para enfrentar los efectos causados por la crisis, están centradas -prioritaria y no exclusivamente-, en contribuir en la acumulación de capital humano y físico, la innovación y la diversificación de la actividad económica, en los micronegocios, micro, pequeñas y medianas empresas, lo que representa una gran oportunidad para conseguir movilidad social en los hogares y por ende la reducción de la pobreza, dado su porcentaje de participación en el tejido empresarial, el empleo e ingresos. En el mundo, estas unidades económicas equivalen al 99% de todas las empresas, y generan entre el 50% y el 60% del valor agregado a nivel mundial. El portafolio Ecosistema emprendedor y 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 situación 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 de que las dinámicas del mercado y el sector privado, es en dónde 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 situación de pobreza. Como resultado esperado, el portafolio 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.

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

Para lograr este objetivo, el presente portafolio cuenta con las siguientes líneas estratégicas en el periodo de 2022-2024:

- **Línea Estratégica 1:** Fortalecimiento del ecosistema de emprendimiento y desarrollo empresarial.
- **Línea Estratégica 2:** Consolidación de las capacidades para la generación de ingresos.
- **Línea Estratégica 3:** Instrumentos financieros para el desarrollo empresarial.
- **Línea Estratégica 4:** Apoyo institucional desde un enfoque empresarial y de generación de ingresos

Lo anterior, 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.

Para enfrentar las crisis que supone el mundo contemporáneo, sugiere el IDH 2021/2022, se requiere reformular cómo hacemos las cosas y aprender a navegar el futuro en incertidumbre: centrarse en el potencial transformador de las personas como agentes de cambio, romper la parálisis que limita a la humanidad, superar las polarizaciones, recuperar la confianza interpersonal y en las instituciones, no caer en soluciones rápidas e inconsultas, y posicionar el diálogo y la participación como centro en la toma de decisiones públicas. La transición de las empresas hacia nuevas formas de hacer negocios es fundamental y esto, sumado a las políticas nacionales, brinda la oportunidad de abordar el desafío de la nueva normalidad.

Efectos a los que contribuye el portafolio (MECNUD/CPD, RPD o GPD):

UNSDCF 2020-2023:

Indicadores de Producto: 3.4.4.1

CPD 2021-2024

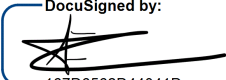
Indicadores de Producto: 3.1.1

Producto(s) Indicativo(s) con indicador de género:

Output 00133353: Gender Marker 2
Output 00133354: Gender Marker 2
Output 00133481: Gender Marker 2
Output 00133352: Gender Marker 2
Output 00133501: Gender Marker 2

Total, de recursos requeridos:	USD \$1.204.157,11	
Total, de recursos asignados:	TRAC PNUD:	
	Gobierno:	USD \$1.204.157,11
	En especie:	
No financiado:		

Acordado por (firmas):

PNUD	
	DocuSigned by:  167D6562D44041D...
	Sara Ferrer Olivella Representante Residente
Fecha:	14-Dec-2022

I. DESAFÍOS DE DESARROLLO

Contexto

Del total de empresas que había en el país en 2021, el 97,8% (5,6 millones) eran microempresas, 1,4% (81 mil) pequeñas empresas, 0,3% (19 mil) medianas y solo el 0,1% (6 mil) grandes (Fuente: DANE, Emicron). Lo anterior sugiere una hipótesis, bajo la cual parte la formulación de este portafolio, y es que, en Colombia, existen brechas y barreras para que las empresas se consoliden y crezcan, limitándolas mayoritariamente a ser pequeñas y medianas, lo cual restringe la generación del empleo y la consolidación de procesos de formalización, factores que perpetúan la baja movilidad social y la pobreza.

Entre 2019 y 2021, pese a que el país evidenció la destrucción del 1,4% de las empresas grandes de manera paralela se registró un crecimiento del 14,4% en el número de microempresas en el país, y un aumento de 1,6% en comparación con el mismo periodo del año 2021 para las unidades de negocio. Asimismo, el personal ocupado por estas unidades económicas aumentó en 3,8%, mientras que los ingresos de los micronegocios crecieron 36,3% en este mismo intervalo de tiempo. Lo que muestra que durante la crisis derivada del COVID-19 las microempresas sirvieron como factor de protección de la actividad económica del país.

Aún así, existen muchos desafíos y retos por atender para la consolidación empresarial en el país: entre lo más urgentes, se detallan a continuación:

- Las microempresas del país (9 o menos empleados) representan el 94,5% del universo empresarial en el país y generan el 15,2% del empleo formal, la categoría empresarial comparable en los países de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) alcanza 91,9% del total de las empresas, pero genera más del doble del empleo formal (30,5%). La **baja capacidad de generación de empleo** formal de las microempresas contrasta con su alta capacidad de generar empleo, en su mayoría es informal.
- Dentro de las microempresas uno de los factores que más preocupa es el alto grado de **informalidad de los micronegocios**, el 86,2% de estas son de personas naturales, y sólo el 13,8% son personas jurídicas. En contraposición, se encuentra que en las empresas pequeñas el 81,1% son personas jurídicas y 18,9% personas naturales. Esto demuestra que la formalidad en las microempresas es un factor fundamental para fomentar su crecimiento y sostenibilidad.
- La **digitalización** de los negocios y la apuesta por la **sostenibilidad financiera** son algunos de los retos que se deben cumplir para que crezca la intención de crear y constituir empresa en nuestro país, y constituyen además factores fundamentales para las pequeñas y medianas empresas logren superar la barrera conocida como el valle de la muerte.
- Por regiones se encuentra que alrededor del 43,2% de micronegocios se encuentran ubicados en la región del pacífico, Amazonía y Orinoquía, regiones en donde mayor **incidencia de la pobreza monetaria y multidimensional** existe. En la región Andina, concretamente en Antioquia, Santander, Cundinamarca y Bogotá se concentran más del 60% de las medianas y grandes empresas del país. De acuerdo con el CONPES 4011, desde la óptica de inclusión productiva, los altos niveles de pobreza y desempleo profundizan la necesidad de optar por el emprendimiento de subsistencia, mientras que las limitaciones para desarrollar emprendimientos sostenibles, con niveles crecientes de valor agregado y conectados a encadenamientos productivos y mercados, frenan la capacidad que tiene el emprendimiento de generar reducciones en los niveles de pobreza.
- El sector empresarial colombiano tiene una **alta concentración en el sector de servicios**, frente a países de tamaño similar, esto representa un gran porcentaje en una actividad con alta vulnerabilidad ante choques externos. Dentro del total de empresas que operan en Colombia, el 52% están concentradas en las ramas de actividades profesionales, científicas, técnicas y servicios administrativos (31,7%) y comercio, y reparación de vehículos (20,3%).
- Según la distribución de los micronegocios según **tenencia de dispositivos electrónicos** se encuentra que el 96,7% de los microempresarios pobres no tienen acceso y el 94,5% de los microempresarios vulnerables no tienen acceso.

- La población presenta **carencias en términos de las habilidades blandas** requeridas para el desarrollo de iniciativas productivas. En el país persisten dificultades en el sistema educativo para potenciar tanto la empleabilidad como las habilidades necesarias para emprender exitosamente (CAF, 2014; BID, 2016). Las habilidades blandas para el emprendimiento giran en torno a las relaciones sociales, la comunicación efectiva, la planeación y organización en el trabajo, la solución de problemas, y la toma de decisiones (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2013). Así mismo, los emprendedores colombianos **carecen de las habilidades duras** suficientes para el éxito de sus iniciativas de negocio. Estas habilidades que incluyen, entre otras, conductas estratégicas, tácticas y personales susceptibles de cambiar a través de la comunicación o experiencia y relacionadas con el mercadeo, la administración del riesgo y el control financiero (Deakins, Bensenman, & Battisti, 2016; Chao, Gene, & Crick, 1998).
- En Colombia el principal motivo para iniciar un micronegocio según clases sociales es:
 - Pobres: No tenía experiencia requerida, la escolaridad o capacitación para un empleo (40,2% de los micronegocios).
 - Vulnerables: Por tradición familiar o porque lo heredó (39,2% de los micronegocios)
 - Media: Para ejercer su profesión, oficio o carrera (46,3% de los micronegocios)
 - Alta: Para ejercer su profesión, oficio o carrera (5,2% de los micronegocios)
- El inadecuado acceso al financiamiento es uno de los obstáculos que enfrentan los emprendimientos para crecer e innovar (UNCTAD, 2012). Los recursos de financiación son un insumo indispensable para la creación y desarrollo de emprendimientos altamente productivos, formales, e innovadores. El país obtiene sólo 3,39 puntos de 10 posibles en la evaluación de financiamiento del emprendimiento, lejos de las calificaciones obtenidas por líderes mundiales y pares regionales (Global Entrepreneurship Monitor, 2019).
- Existencia de barreras en el ecosistema emprendedor que **limitan la creación, fortalecimiento y crecimiento de emprendimientos para la generación de ingresos y de riqueza** que logren materializar aumentos en la productividad del país. Sin importar el tamaño con el que nace una empresa, después de 5 años las empresas estadounidenses son 24 % más grandes que las empresas colombianas y esta brecha se aumenta a 32 % después de 10 años.
- La economía colombiana se caracteriza por dos fenómenos complementarios: (i) un número reducido de empresas medianas de alta productividad, innovadoras, formales, y perteneciente a eslabones adelantados de cadenas globales de valor; y (ii) una baja proporción de población clasificada en la clase media, relacionada con prevalencia de pobreza y bajo dinamismo del mercado laboral.
- El país tiene **bajos niveles de competencia** que dificultan la consolidación de empresas nuevas. Según cifras de la OCDE, el PMR (índice con escala de 0 a 6 que mide las barreras regulatorias a la competencia) de Colombia alcanza los 2,04 puntos, mucho más alto que el 1,38 del promedio de la OCDE indicando la presencia excesiva de barreras regulatorias de entrada (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE], 2018)

Bajo este escenario, es evidente como los desafíos de desarrollo enunciados afectan de manera directa a diferentes sectores de la población y constituyen una prioridad a nivel global como nacional. 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.

Con la implementación de este portafolio, se plantea **crear ecosistemas de emprendimiento que permitan interconectar emprendedores (potenciales, nuevos y existentes)**, organizaciones emprendedoras (empresas, fondos de inversión, bancos, ángeles inversionistas), instituciones (universidades, agencias del sector público, organismos financieros), que mediante procesos de seguimiento (tasa de creación de empresas, número de firmas con alto crecimiento, porcentaje de éxito empresarial) y la formulación e implementación de estrategias productivas, programas y acciones encaminadas al fortalecimiento de sus capacidades productivas, la gestión del desarrollo económico inclusivo, **potencien las economías regionales, desarrollando acciones para la aceleración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible bajo el principio de no dejar a nadie atrás.**

II. ESTRATEGIA

Este portafolio parte del 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 portafolio, 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 2030² 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.

Lo anterior, bajo el contexto de principios que emanan el curso de acción de la intervención:

El primer principio que adopta el portafolio es el **pensamiento sistémico**, entendiendo los objetivos de desarrollo sostenible 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 portafolio 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 de **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 portafolio 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, inclusión** y la **no discriminación** que representan en las intervenciones del portafolio, 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. Esta manera de diseñar soluciones nos invita a incorporar la **innovación social** en la búsqueda de más y mejores resultados.

Desde el Programa de la Reducción de la Pobreza e Inequidad del PNUD en Colombia, el Portafolio 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 las regiones va en aumento y, los niveles de pobreza, producto 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

² UNSDG. Foundational Primer on the 2030 Agenda for Sustainable Development, 2019.

Portafolio, así como el punto de arranque de cualquier innovación metodológica y operativa que se realice en el futuro.

La estrategia concreta del portafolio busca el desarrollo socioeconómico de la población en situación de pobreza y/o vulnerabilidad. Un enfoque para lograr enmarcar 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 en dónde 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 evidencia³, así como la experiencia del PNUD en el desarrollo socioeconómico de la población a través del desarrollo de emprendimientos y Mipymes, se definen las estrategias específicas de la intervención de la siguiente forma:

Línea Estrategia 1: Fortalecimiento del ecosistema de emprendimiento y desarrollo empresarial

El emprendimiento y el desarrollo empresarial dinamizan las economías en la creación de empleos, la generación de ingresos y la contribución al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Tabla 1. Conceptos claves

Ecosistema de emprendimiento	Ecosistema de desarrollo empresarial
Es el conjunto de emprendedores interconectados (potenciales y existentes), organizaciones emprendedoras (empresas, fondos de inversión, bancos), instituciones (universidades, agencias del sector público, organismos financieros) que, bajo procesos de seguimiento al emprendimiento formal e informal, se fusionan para conectar, mediar y dirigir el rendimiento del emprendimiento en una región ⁴ .	Es un acuerdo de negocios con un propósito entre dos o más entidades para crear y compartir valor colectivo para un común de clientes. Cada ecosistema empresarial tiene participantes, y al menos un miembro actúa como líder de los participantes. Todos los miembros de un ecosistema empresarial ya sean líderes o participantes, tienen sus marcas presentes en las propuestas de valor ⁵ .

Actividades

- Caracterizar la población sujeto de intervención (emprendimiento, empresas, institucionalidad y la comunidad)
- Formular y estructurar perfiles de portafolios a los emprendimientos, y planes de negocios a las empresas.
- Diagnosticar y revisar los componentes de los planes existentes para su fortalecimiento.
- Promover la gestión de los mercados, ventas, digitalización y otros aspectos a los emprendimientos y empresas.
- Construir un plan de inversión para el financiamiento de las empresas y los emprendimientos.
- Asistencia y acompañamiento en la puesta en marcha de herramientas hacia la formalización.

³ DCED. What do we know about the effectiveness of Business Management Training?, 2021.

⁴<https://www.cesa.edu.co/news/ecosistemas-de-emprendimiento/#:~:text=%E2%80%9CUn%20ecosistema%20de%20emprendimiento%20es,y%20procesos%20de%20seguimiento%20a>

⁵https://www.ey.com/es_co/alliances/what-business-ecosystem-means-and-why-it-matters#:~:text=%22Un%20ecosistema%20empresarial%20es%20un,un%20conjunto%20com%C3%BAAn%20de%20clientes.

- Articulación con el ecosistema emprendedor y empresarial, y otros actores del sector.
- Promover la estrategia de conocimiento (historia de vida, testimonios y otros)
- Garantizar el monitoreo y seguimiento a las acciones.
- Desarrollar otras actividades en el marco de las metodologías (hábitos empresariales, ruta de emprendimiento naranja, microfranquicias, ruta de travesía emprendedora, maratón de emprendimiento, centros de empleo y emprendimiento, campus de innovación, programa de desarrollo de proveedores y marcha digital) que se requieran acorde a las necesidades del emprendimiento y/o empresa.

Línea Estrategia 2: Consolidación de las capacidades para la generación de ingresos.

Esta línea permite identificar y determinar aquellas falencias y problemáticas de la organización (empresas y emprendimientos), las cuales se trabajan en espacios de capacitación y/o formación con el objetivo de mejorar las necesidades y prevenir posibles riesgos que se puedan presentar a futuro. De esta manera, incrementar sus conocimientos y capacidades laborales para un mejor desarrollo de sus actividades⁶.

La capacitación es una pieza fundamental para incrementar las competencias profesionales y capacidades que adquieren las personas que hacen parte de los emprendimientos y empresas, y que contribuyen a generar nuevas oportunidades de crecimiento. De esta manera, fortalecer el desarrollo de habilidades y fomentar una cultura emprendedora para mejorar sus competencias, las capacidades productivas y por ende el crecimiento de sus negocios, se logrará a través de:

Actividades:

- Capacitar en competencias a los emprendimientos y empresas.
- Capacitar en cultura financiera, bancarización y otros mecanismos de ahorro.
- Capacitar en cultura empresarial.
- Capacitar en competencias gerenciales y empresariales aplicadas a los negocios.
- Promover la capacitación de otros aspectos claves para el desarrollo de emprendimientos y empresas.
- Capacitar a la población en temas de trabajo y en generación de ingresos.

Línea Estrategia 3: Instrumentos financieros para el desarrollo empresarial

Son los instrumentos que tienen como fin el financiamiento para que emprendimientos y micro, pequeñas y medianas empresas puedan acceder a recursos que mejoren su competitividad. En esta línea se brindan instrumentos para apalancar las actividades y razón social que tiene cada una de las unidades productivas a través de bancos, capital semilla, fondos de capital, microseguros entre otros instrumentos.

Mejorar el acceso y la sofisticación de mecanismos de financiamiento para apoyar a los emprendimientos en sus diferentes etapas de crecimiento e incentivar la consolidación de un ecosistema de inversión y financiación con énfasis en el emprendimiento, es el objetivo central de esta línea de trabajo, para ello:

Actividades:

- Otorgar capital semilla no reeembolsable (financiero, bienes, servicios) para el fortalecimiento de los emprendimientos.
- Facilitar el acceso de recursos de microcrédito reembolsable.
- Apoyar la bancarización de emprendimientos y empresas.
- Facilitar el acceso a otros servicios e instrumentos financieros.

⁶ <https://capacitacionesempresariales.org/formacion-empresarial/>

Estrategia 4: Apoyo institucional desde un enfoque empresarial y de generación de ingresos

El apoyo institucional -desde un enfoque empresarial y de generación de ingresos- va dirigido apoyar y potencializar desde las instituciones acciones focalizadas en el sector de emprendimiento y empresarial, en los territorios. Asimismo, la puesta en marcha de portafolios dirigidos a la generación de ingresos inclusivos, con el establecimiento de diálogos y canales de comunicación entre las empresas y la comunidad.

Para ello, el portafolio desarrollará acciones de asistencia técnica a las instituciones, para su fortalecimiento y enfoque al sector del emprendimiento y empresarial en los territorios, que logren posicionar una política pública y nivel de intervención integral en el tiempo. Asimismo, se apoyará a la población en la generación de ingresos desde una articulación del mercado laboral.

Fortalecer la arquitectura institucional para lograr una oferta pública articulada, eficiente, oportuna y basada en evidencia, que brinde condiciones habilitantes al ecosistema emprendedor, es el objetivo central de este componente y se trabajará a través de:

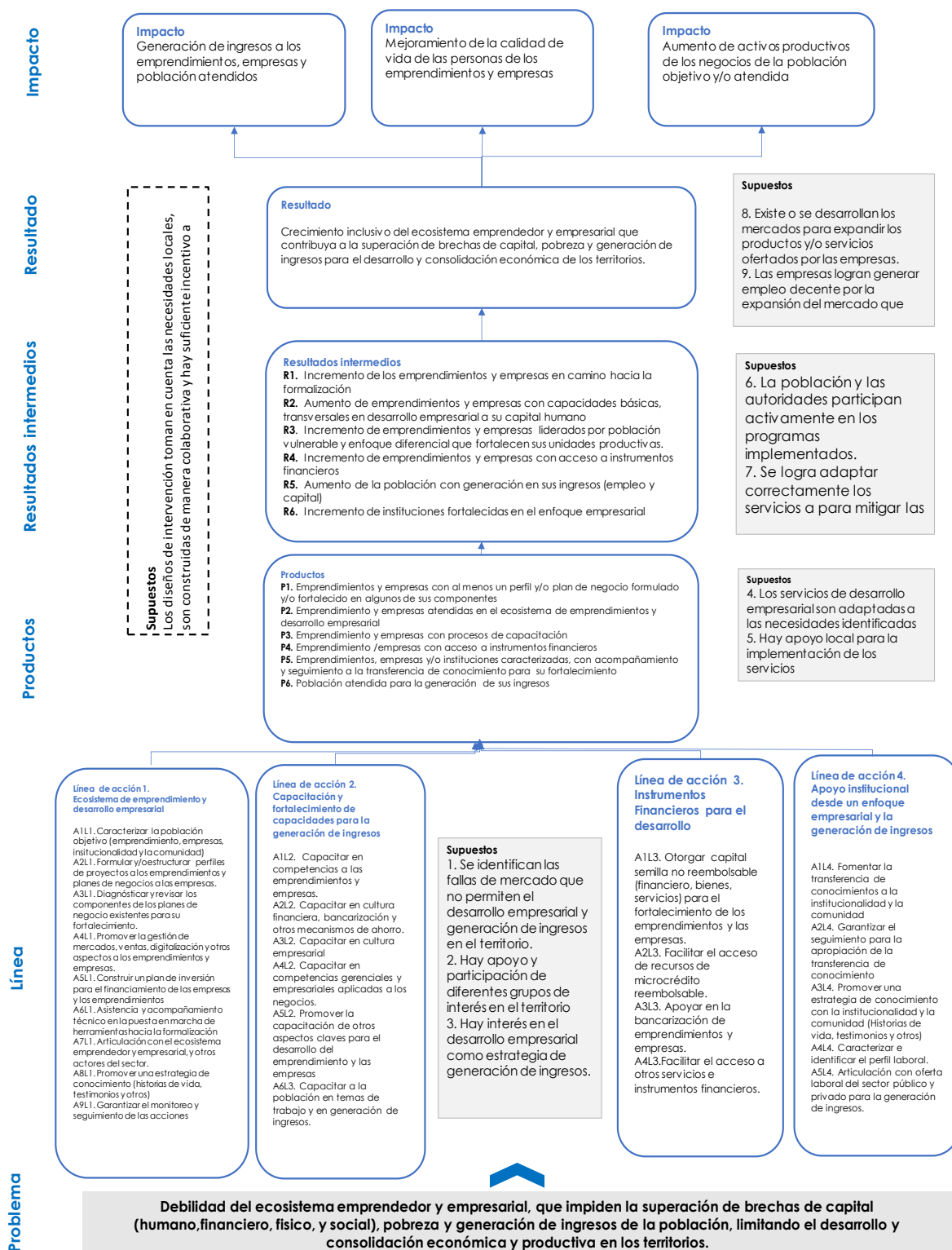
Actividades:

- Fomentar la transferencia de conocimientos a la institucionalidad y la comunidad.
- Garantizar el seguimiento para la apropiación de la transferencia de conocimiento.
- Promover una estrategia de conocimiento con la institucionalidad y la comunidad (historias de vida, testimonios y otros)
- Caracterizar e identificar el perfil laboral
- Articulación de la oferta laboral del sector público y privado para la generación de ingresos.

Por lo anterior, la estrategia del portafolio tiene como objetivo **generar condiciones habilitantes en el ecosistema emprendedor y el desarrollo empresarial, para la creación, sostenibilidad y crecimiento de emprendimientos que contribuyan a la generación de ingresos, riqueza y aumentos en la productividad.**

Teoría de Cambio

A partir de la definición de la estrategia del presente portafolio 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 portafolio:



III. RESULTADOS Y ALIANZAS

Resultado esperado:

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

Productos:

Con el fin de generar condiciones habilitantes en el ecosistema emprendedor para la creación, sostenibilidad y crecimiento de emprendimientos que contribuyan a la generación de ingresos, riqueza y aumentos en la productividad, conectando el desarrollo social para la generación de ingresos con el desarrollo empresarial para la generación de riqueza, apuntando comprensivamente a la reactivación del ciclo virtuoso del crecimiento y al aumento en la productividad, se estipulan 4 líneas estratégicas con sus respectivos indicadores:

- Producto 1: Fortalecimiento del ecosistema de emprendimiento y desarrollo empresarial
Indicador de producto: Emprendimientos y empresas con al menos un perfil y/o plan de negocio formulado y/o fortalecido en algunos de sus componentes.
- Producto 2: Consolidación de las capacidades para la generación de ingresos
Indicador de producto: Emprendimiento y empresas atendidas en el ecosistema de emprendimientos y desarrollo empresarial.
- Producto 3: Instrumentos financieros para el desarrollo empresarial
Indicador de producto: Emprendimiento /empresas con acceso a instrumentos financieros
- Producto 4: Apoyo institucional desde un enfoque empresarial y de generación de ingresos.
Indicador de producto: Emprendimientos, empresas y/o instituciones caracterizadas, con acompañamiento y seguimiento a la transferencia de conocimiento para su fortalecimiento.

Actividades:

OUTPUT 1: Fortalecimiento del ecosistema de emprendimiento y desarrollo empresarial.		
Actividad 1	Capacitar en competencias a los emprendimientos y empresas.	Fecha de Inicio: 29 de septiembre de 2022 Fecha de finalización: 30 de junio 2024
Propósito	Identificar el potencial de los emprendimientos por medio de la formulación del plan de negocio. Guiar y enrutar a los emprendimientos y empresas con competencias y herramientas prácticas	
Descripción	• Diseñar y desarrollar procesos de formación en competencias para emprendimientos y empresas. • Diseñar e implementar programas de apropiación y transformación de habilidades emprendedoras. • Diseñar e implementar programas de apropiación y transformación de habilidades empresariales a microempresarios. • Diseñar y desarrollar metodologías innovadoras con enfoque en cadenas de valor y habilidades prácticas para la vida cotidiana y del territorio a las unidades productivas.	
Criterios de Calidad		Fecha de Evaluación
• % de avance en implementación programática de la actividad. • % de avance en implementación financiera de la actividad.		Enero de 2024

OUTPUT 1: Fortalecimiento del ecosistema de emprendimiento y desarrollo empresarial.		
Actividad 2	Capacitar en cultura financiera, bancarización y otros mecanismos de ahorro.	Fecha de Inicio: 29 de septiembre de 2022. Fecha de finalización: 30 de junio 2024
Propósito	Contribuir a la tecnificación financiera de las MiPymes y los emprendimientos con mecanismos innovadores para la adopción de herramientas financieras, bancarias y métodos de ahorro.	
Descripción	• Desarrollar mecanismos para la identificación de herramientas financieras, bancarias y de ahorro que generaran mayor impacto en la competitividad y productividad de MiPymes y emprendedores. • Innovar en procesos que faciliten la adopción de herramientas financieras, bancarias y de ahorro. • Desarrollar metodologías de acompañamiento para la implementación de herramientas financieras, bancarias y de ahorro • Generar una guía de sencilla implementación sobre buenas prácticas para emprendedores y microempresarios sobre temas financieros, bancarios y de ahorro.	
Criterios de Calidad		Fecha de Evaluación
• % de avance en implementación programática de la actividad. • % de avance en implementación financiera de la actividad.		Enero de 2024

OUTPUT 1: Fortalecimiento del ecosistema de emprendimiento y desarrollo empresarial.		
Actividad 3	Promover la capacitación de otros aspectos claves para el desarrollo del emprendimiento y las empresas.	Fecha de Inicio: 29 de septiembre de 2022. Fecha de finalización: 30 de junio 2024
Propósito	Contribuir a la formación en herramientas claves para el desarrollo de los emprendedores y microempresarios que aporten a la competitividad y dinámica económica del territorio.	
Descripción	• Diseñar e implementar mecanismos para la identificación de competencias y habilidades claves para los emprendedores y microempresarios dl territorio. • Diseñar e implementar rutas de emprendimiento que permitan la mejora de las unidades productivas presentes en el territorio. • Diseñar e implementar capacitaciones que permitan la generación y puesta de mejoras en las unidades productivas bajo el paraguas de la economía naranja. • Diseñar y desarrollar metodologías que mejoren los modelos de negocio y de generación de ingresos actuales de los emprendedores y microempresarios. • Diseñar y desarrollar mecanismos de acompañamiento para aumentar la probabilidad de sobrevivencia de las unidades productivas.	
Criterios de Calidad		Fecha de Evaluación

• % de avance en implementación programática de la actividad. • % de avance en implementación financiera de la actividad.	Informes de progreso	Enero de 2024
--	----------------------	---------------

OUTPUT 1: Fortalecimiento del ecosistema de emprendimiento y desarrollo empresarial.

Actividad 4	Realizar visitas de acompañamiento y seguimiento a los emprendedores y/o MiPymes	Fecha de Inicio: 29 de septiembre de 2022. Fecha de finalización: 30 de junio 2024	
Propósito	Contribuir a la mejora, desarrollo, consecución y finalización del proceso de fortalecimiento a emprendedores y microempresarios.		
Descripción	• Identificar oportunidades de mejora de los portafolios productivos dinamizadores de la economía local. • Apoyo en la estructuración de planes de negocio para la puesta en marcha de los portafolios productivos locales. • Generar capacidades para la gestión de portafolios productivos dinamizadores de la economía local.		
Criterios de Calidad		Métodos de Calidad	Fecha de Evaluación
• % de avance en implementación programática de la actividad. • % de avance en implementación financiera de la actividad.		Informes de progreso	Enero de 2024

OUTPUT 2: Consolidación de las capacidades para la generación de ingresos.

Actividad 1	Caracterizar la población objetivo (emprendimiento, empresas, institucionalidad y la comunidad)	Fecha de Inicio: 29 de septiembre de 2022. Fecha de finalización: 30 de junio 2024	
Propósito	Identificar las características de la población objetivo, conocer sus necesidades, fortalezas y oportunidades de mejora para el desarrollo de las unidades productivas o iniciativas emprendedoras.		
Descripción	• Desarrollar una metodología que permita hacer levantamiento de información de caracterización de la población objetivo. • Implementar la metodología de recolección de información de caracterización de la población. • Analizar los resultados obtenidos del proceso de caracterización de la población objetivo. • Identificar posibles procesos de intervención conforme a las características de la población objetivo.		
Criterios de Calidad		Métodos de Calidad	Fecha de Evaluación
• % de avance en implementación programática de la actividad. • % de avance en implementación financiera de la actividad.		Informes de progreso	Enero de 2024

OUTPUT 2: Consolidación de las capacidades para la generación de ingresos.

Actividad 2	Construir un plan de inversión para el financiamiento de las empresas y los emprendimientos.	Fecha de Inicio: 29 de septiembre de 2022. Fecha de finalización: 30 de junio 2024
Propósito	Identificar las necesidades más apremiantes de la población objetivo en el desarrollo de sus unidades productivas y emprendimientos, identificando las oportunidades de inversión con el incentivo económico que comprende el portafolio.	
Descripción	• Desarrollar la metodología y proceso de construcción del Plan de Inversión y los rubros financiables con el incentivo económico. • Implementar el proceso de verificación de requisitos y aprobación del Plan de Inversión y documentación requerida para ejecutar el proceso de entrega de incentivos económicos a la población beneficiaria. • Implementar las actividades requeridas para la entrega de incentivos económicos a la población beneficiaria. • Realizar el seguimiento y verificación del uso de los incentivos económicos entregados a la población objetivo.	
Criterios de Calidad		Fecha de Evaluación
• % de avance en implementación programática de la actividad. • % de avance en implementación financiera de la actividad.		Enero de 2024

OUTPUT 2: Consolidación de las capacidades para la generación de ingresos.

Actividad 3	Articulación con el ecosistema emprendedor y empresarial, y otros actores del sector.	Fecha de Inicio: 29 de septiembre de 2022. Fecha de finalización: 30 de junio 2024
Propósito	Fomentar el desarrollo de las unidades productivas e iniciativas emprendedoras por medio de actividades que permitan la articulación con otros emprendimientos, oferta de apoyo existente y otros actores que aporten en la potencialización y mejora continua de los emprendedores.	
Descripción	• Desarrollar la metodología que permita desarrollar espacios presenciales y/o virtuales de articulación entre los emprendedores y actores del ecosistema emprendedor. • Implementar los espacios presenciales y/o virtuales de articulación entre los emprendedores, actores e instituciones del ecosistema emprendedor. • Documentar los resultados de los espacios de articulación realizados, las oportunidades de conexión establecidas y la oferta del ecosistema emprendedor accesible para los emprendedores.	
Criterios de Calidad		Fecha de Evaluación
• % de avance en implementación programática de la actividad.		Enero de 2024

% de avance en implementación financiera de la actividad.		
---	--	--

OUTPUT 2: Consolidación de las capacidades para la generación de ingresos.		
Actividad 4	Promover una estrategia de conocimiento (historias de vida, testimonios y otros)	Fecha de Inicio: 29 de septiembre de 2022. Fecha de finalización: 30 de junio 2024
Propósito	Reconocer las historias de los emprendedores beneficiarios, su experiencia y los resultados obtenidos en el programa, incentivando la exposición y exhibición de sus testimonios, experiencias, aprendizajes y beneficios obtenidos durante el proceso.	
Descripción	- Desarrollar la metodología de identificación y documentación de las historias y testimonios que tienen los emprendedores del proceso ejecutado en el programa. - Documentar en diferentes formatos (texto, video, audio, u otros) las historias y testimonios que se identifiquen como destacables de los emprendedores beneficiarios. - Desarrollar la estrategia de comunicación y divulgación de las historias y testimonios documentados. - Implementar el proceso de divulgación y comunicación establecido en los canales más pertinentes para ello.	
Criterios de Calidad		Métodos de Calidad
% de avance en implementación programática de la actividad. % de avance en implementación financiera de la actividad.		Informes de progreso
		Fecha de Evaluación Enero de 2024

OUTPUT 2: Consolidación de las capacidades para la generación de ingresos.		
Actividad 5	Garantizar el monitoreo y seguimiento de las acciones desarrolladas.	Fecha de Inicio: 29 de septiembre de 2022. Fecha de finalización: 30 de junio 2024
Propósito	Contar con procesos que permitan monitorear y evaluar el correcto avance y ejecución del programa conforme con los lineamientos establecidos en PNUD.	
Descripción	- Establecer los lineamientos y procesos que rigen el monitoreo y evaluación del programa. - Establecer los indicadores, metas y procesos sobre los que se realizará el monitoreo del portafolio. - Documentar las acciones, procesos y resultados de la ejecución del programa, de su monitoreo y seguimiento. - Identificar oportunidades de mejora en el proceso desarrollado en la planeación, ejecución y finalización del portafolio.	
Criterios de Calidad		Métodos de Calidad
% de avance en implementación programática de la actividad.		Informes de progreso
		Fecha de Evaluación Enero de 2024

• % de avance en implementación financiera de la actividad.		
---	--	--

OUTPUT 3: Instrumentos Financieros para el desarrollo empresarial		
Actividad 1	Otorgar capital semilla no reembolsable (financiero, bienes, servicios) para el fortalecimiento de los emprendimientos y las empresas	Fecha de Inicio: 29 de septiembre de 2022. Fecha de finalización: 30 de junio 2024
Propósito	Potencializar el desarrollo de las unidades productivas o iniciativas emprendedoras beneficiarias del programa por medio de la entrega de un incentivo económico de capitalización, que será invertido en las necesidades más apremiantes del negocio, conforme a lo establecido y aprobado en el plan de inversión.	
Descripción	• Desarrollar la metodología y proceso de entrega del incentivo económico de capitalización, previo el cumplimiento de los requisitos establecidos en el programa. • Ejecutar las acciones pertinentes que permita la entrega del incentivo económico a los beneficiarios del programa.	
Criterios de Calidad		Fecha de Evaluación
• % de avance en implementación programática de la actividad. • % de avance en implementación financiera de la actividad.		Enero de 2024

OUTPUT 3: Instrumentos Financieros para el desarrollo empresarial		
Actividad 2	Visitas de verificación del uso del capital	Fecha de Inicio: 29 de septiembre de 2022. Fecha de finalización: 30 de junio 2024
Propósito	Hacer seguimiento y verificación del correcto uso del incentivo económico de capitalización otorgado a los beneficiarios del programa.	
Descripción	• Desarrollar la metodología y proceso de recolección de evidencias y verificación del uso del incentivo de capitalización otorgado a los beneficiarios del programa. • Realizar visitas presenciales a las unidades productivas con el fin de realizar seguimiento sobre el correcto uso del incentivo económico conforme con lo aprobado en el plan de Inversión y los lineamientos establecidos. • Recolectar la información, evidencias y documentos que permitan verificar y aprobar la legalización del uso del incentivo económico de capitalización.	
Criterios de Calidad		Fecha de Evaluación
• % de avance en implementación programática de la actividad. • % de avance en implementación financiera de la actividad.		Enero de 2024

OUTPUT 4: Apoyo institucional desde un enfoque empresarial y de generación de ingresos			
Actividad 1	Fomentar la transferencia de conocimientos a la institucionalidad y la comunidad	Fecha de Inicio: 29 de septiembre de 2022. Fecha de finalización: 30 de junio 2024	
Propósito	Facilitar y promover espacios de articulación, intercambio de saberes y conocimientos entre comunidad, institucionalidad, emprendedores y microempresarios que mejoren la interlocución y aumenten productividad y competitividad en el territorio.		
Descripción	• Diseñar e implementar mecanismos que permitan dinámicas de articulación para la innovación entre la institucionalidad, la comunidad, los emprendedores y microempresarios. • Diseñar e implementar metodologías que permitan el desarrollo de innovaciones al interior de las unidades productivas y de cara con la comunidad y la institucionalidad. • Promover espacios de dialogo y encuentro que faciliten la lectura de objetivos de todas las partes. • Fortalecer el tejido social en los territorios por medio de la articulación de los actores que convergen en el desarrollo económico local.		
Criterios de Calidad		Métodos de Calidad	Fecha de Evaluación
• % de avance en implementación programática de la actividad. • % de avance en implementación financiera de la actividad.		Informes de progreso	Enero de 2024

OUTPUT 4: Apoyo institucional desde un enfoque empresarial y de generación de ingresos			
Actividad 2	GarantizaOr el seguimiento para la apropiación de la transferencia de conocimiento	Fecha de Inicio: 29 de septiembre de 2022. Fecha de finalización: 30 de junio 2024	
Propósito	Facilitar y promover espacios de transferencia de conocimientos entre comunidad, institucionalidad, emprendedores y microempresarios que aumenten productividad y competitividad en el territorio.		
Descripción	• Diseñar e implementar mecanismos que permitan dinámicas de articulación para la transferencia de conocimientos entre la institucionalidad, la comunidad, los emprendedores y microempresarios. • Facilitar metodologías que permitan la apropiación de innovaciones al interior de los sectores productivos de los territorios. • Promover espacios de dialogo y encuentro que faciliten la transferencia de conocimiento de todas las partes involucradas en el desarrollo económico del territorio. • Transmitir a los emprendedores y microempresarios metodologías que les facilite transferir sus conocimientos a la comunidad y la institucionalidad y viceversa.		
Criterios de Calidad		Métodos de Calidad	Fecha de Evaluación

• % de avance en implementación programática de la actividad. • % de avance en implementación financiera de la actividad.	Informes de progreso	Enero de 2024
---	----------------------	---------------

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 portafolio 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 portafolio. En el aparte VIII del presente documento, en arreglos de gestión y gobernanza, se presenta el organigrama del equipo previsto para desarrollar el presente portafolio.

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 Portafolio 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 Portafolio EPIU y el Portafolio Desarrollo Empresarial, 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 portafolio 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 portafolios del área para apoyar con los programas metodológicos descritos en el presente documento, con las estrategias de los demás portafolios de PNUD y así aportar a la reducción de la pobreza, la inequidad, la desigualdad y la exclusión.

El portafolio 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 portafolios 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 emprendimiento y el desarrollo empresarial.
- Identificación de oportunidades conjuntas.
- Desarrollo de una estrategia de vinculación de actores al portafolio.

Riesgos y Supuestos

A partir de la experiencia previa en los portafolios Desarrollo Económico Incluyente (DEI), DEI Urbano, Estrategias Productivas de Inclusión Urbana (EPIU) y Desarrollo Empresarial (DE), se plantean a continuación los riesgos identificados asociados a la implementación:

Riesgo	Supuesto	Acciones de mitigación
Intensidad y aumento de contagio con COVID-19 Propagación del virus del COVID-19 entre la población beneficiaria y los profesionales involucrados en el portafolio.	La implementación del portafolio 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.	Para mitigar el riesgo de un posible contagio de COVID-19 con la comunidad beneficiada y profesionales involucrados en el portafolio, 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 portafolio, 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.
Falta de interés y de disposición para la implementación de los portafolios y acciones de acompañamiento por parte de la población beneficiaria. Estas situaciones pueden impactar en la ejecución de los portafolios y en la obtención de los objetivos planteados, deserción 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 portafolio a nivel territorial.	Las comunidades y beneficiarios participarán activamente en los programas que se implementen en los territorios.	Se realizarán sesiones de socialización por parte del donante, previo al inicio de las actividades del portafolio, en las que se presente el origen de la estrategia a implementar, la alianza forjada con PNUD, el alcance del portafolio, los recursos definidos para el portafolio, 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 portafolio, 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 portafolio, las cuales se compartirán con el donante.
Volatilidad de la tasa de cambio 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	La tasa cambiaria se mantendrá estable y permitirá que los recursos del portafolio se mantengan de acuerdo con lo previsto inicialmente.	Se realizará un seguimiento periódico intensivo a los recursos del portafolio, principalmente para revisar la variación de estos y su impacto en el portafolio. Se socializará con los donantes y partes interesadas estas fluctuaciones y su posible impacto en el portafolio.

reformulación de las actividades y alcance del portafolio.		
Los procesos y gestiones internas en PNUD toman más tiempo de lo normal e impactan en la ejecución de los portafolios. Estas demoras internas impactan en la ejecución de las actividades de los portafolios y afectan la consecución de los objetivos y metas concebidas para el portafolio.	Los tiempos de los procesos y gestiones administrativas internas de PNUD favorecen la implementación y ejecución de los portafolios.	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 portafolios.
Falta de movilización de recursos suficientes para la implementación de las estrategias planteadas. Este riesgo afectaría la capacidad del portafolio para implementar las estrategias previstas en los territorios.	La estrategia de movilización de recursos es exitosa y el portafolio logra contar con los recursos suficientes para la implementación del modelo de intervención.	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.
Cambio de mandato por elecciones presidenciales, de Alcaldías y/o Gobernaciones y/o Congreso podrían afectar el compromiso local y nacional para la implementación del modelo del Portafolio. Este riesgo generaría menor compromiso y voluntad de los actores locales y socios en la implementación del modelo del Portafolio y la asignación de recursos para la operación de las estrategias.	El portafolio no se ve afectado por las elecciones presidenciales, congreso y alcaldías y gobernaciones.	Participar en los debates locales y desarrollar actividades con los candidatos de las Alcaldías y Gobernaciones para garantizar la inclusión del modelo del Portafolio en sus propuestas programáticas.

Participación de las Partes Involucradas

Partes interesadas

Para el desarrollo del portafolio, 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 portafolio.

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 portafolio y tengan la oportunidad de retroalimentar e identificar oportunidades de mejora.

Aliado implementador: En varias modalidades de implementación, el portafolio pretende que a través del fortalecimiento de capacidades de los actores de desarrollo, en este caso particular los Fondos de Desarrollo Local de las Alcaldías Locales de Bogotá D.C., sean los aliados implementadores de la estrategia. En este sentido, se firmarán Cartas de Acuerdo con el fin de prestar servicios de apoyo.

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.

Ente territorial: Dado que uno de los resultados principales del portafolio 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 portafolio. 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 que cuenta con una unidad productiva o iniciativa emprendedora en alguno de los territorios que abarca cada uno de los donantes:

Iniciativas lideradas por mujeres, que aporten a la reducción de la brecha de desigualdad de género y potencien los derechos de las mujeres en los territorios; por medio de formación, acompañamiento y capitalización como parte del despliegue del portafolio que busca la sostenibilidad económica, trabajo comunitario y enfoque de género.

- Emprendimientos o unidades productivas que fomentan el empleo y/o nuevas actividades económicas. Unidades productivas o iniciativas emprendedoras de todas las actividades económicas.
- Unidades productivas o iniciativas emprendedoras desarrolladas por población priorizada como resultado de la selección de presupuestos participativos y concertaciones étnicas; unidades productivas que ejercen actividades de comercio informal; y unidades productivas o iniciativas emprendedoras desarrolladas por población víctima del conflicto armado, excombatientes o reinsertados.
- Población que hace parte de las minorías étnicas como población indígena, Rrom y Narp.

A nivel general, 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 portafolio 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 portafolio, a fin de evitar falsas expectativas y problemas de comunicación. Firma de cartas de compromiso de los beneficiarios, unidades productivas para vincular su participación en el portafolio.
- Modelo de acompañamiento individualizado donde se prioriza una atención periódica y permanente de la población objetivo.
- Realización de visitas individuales programadas por parte del equipo gestor de cada localidad para afianzar los conocimientos adquiridos en el desarrollo de procesos de fortalecimiento grupales y verificar el cumplimiento de las actividades y compromisos adquiridos. Implementación del proceso de adquisición de póliza de seguro que garantice el cumplimiento de lo establecido en el programa y el uso efectivo del incentivo económico. Implementación de canales de comunicación claros y efectivos entre los gestores empresariales y los emprendedores. Identificación de riesgos y causas 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 dar cumplimiento de los acuerdos con la población.
- Realización de grupos focales al finalizar la implementación de las estrategias para identificar los aciertos y desaciertos, revisar, ajustar y mejorar la metodología de intervención.

Territorios

El presente proyecto tendrá como territorios focalizados la ciudad de Bogotá D.C.

Cooperación Sur-Sur y Triangular (CSS/CTr)

La experiencia obtenida en la implementación de proyectos anteriores 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

Enmarcado en la estrategia y marco de acción del PNUD 2022-2025, el portafolio se propone seguir los objetivos transversales de la estrategia de gestión del conocimiento:

- Generar un liderazgo intelectual de primera categoría sobre las nuevas cuestiones de desarrollo.
- Intercambiar conocimientos mediante redes dinámicas que promuevan una cultura de aprendizaje.
- Aplicar el conocimiento a través de las carteras de desarrollo para mejorar los resultados e impactos.

En este sentido, las acciones encaminadas a aportar a la estrategia de gestión del conocimiento desde el portafolio se estructuran de la siguiente forma:

Generación del conocimiento:

Consolidar información, crear instructivos, documentar programas y procesos y documentar la información histórica del área.

Herramientas para el conocimiento:

Usar las herramientas disponibles en PNUD para este propósito, identificar nuevas herramientas que apoyen la eficiencia del área y la organización de la información, contar con bancos de datos y tener tableros de control para el seguimiento.

Analítica del conocimiento:

Documentar lecciones aprendidas, analizar la información de portafolios y sus resultados, identificar oportunidades en el ecosistema, contar con indicadores para medición, realizar análisis y seguimiento a través de visualización de datos.

Cultura del conocimiento:

Desarrollar espacios para compartir conocimientos, promover espacios de co-creación e incentivar la comunicación efectiva y el trabajo en equipo.

Sostenibilidad y Escalamiento

Uno de los objetivos principales del Portafolio es el desarrollo de estrategias y pilotos que posteriormente permitan un posible escalamiento por parte del Gobierno Nacional. En este sentido, el portafolio 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 portafolio 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 portafolios que permita la identificación de recursos que potencialmente puedan ser un complemento a la estrategia de los donantes y aliados.

IV. GESTIÓN DEL PORTAFOLIO***Eficiencia y Efectividad de los Costos***

En materia de eficiencia y efectividad de los costos es de destacar que el portafolio se formuló tomando como base la experiencia del PNUD en materia del diseño e implementación de portafolios de desarrollo económico incluyente. En este sentido, el portafolio 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 portafolio, se espera que la experiencia, el conocimiento y *know how* del PNUD en la implementación de los portafolios estrategias productivas de inclusión urbana y desarrollo empresarial aporten en una mayor eficiencia y efectividad en los costos.

Dado que lo que el portafolio 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 proyectos DEI, EPIU y Desarrollo Empresarial cuentan con un valor económico intangible significativo que se ponen a disposición del presente portafolio. Esto permitirá construir sobre lo construido y por lo tanto poder tener una curva de aprendizaje acotada, 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 portafolio ha identificado la necesidad de contar con actividades que se realizarían de manera directa con el apoyo del equipo nacional, por instrucción de diferentes entidades del gobierno nacional a través de cartas de acuerdo.

Por último, frente a la articulación y las alianzas con otros portafolios, se buscará la generación de dinámicas que permita la articulación de iniciativas con otros portafolios 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 portafolios como Sector Privado, Reactivación, entre otros. De igual forma, buscará la articulación con los portafolios de Desarrollo Rural para complementar las estrategias y tener una visión más integral del territorio.

Gestión del Portafolio

La gestión del portafolio se hará mediante la implementación de proyectos que abordan y atienden las diferentes problemáticas identificadas en este documento de portafolio.

Para la implementación de todo el portafolio se conformará un equipo de gestión que estará ubicado en los territorios priorizadas. Los territorios donde se implementará el portafolio dependerán de la capacidad técnica, humana y financiera del portafolio.

Si bien las estrategias aquí plasmadas buscan apoyar al gobierno en todo el territorio nacional, en un principio, se implementará en los siguientes territorios: Bogotá D.C., y sus localidades.

Frente a la colaboración de proyectos afines, se tiene previsto la articulación, 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 equipos técnicos de Sector Privado, Recuperación Territorial y Reactivación Económica.

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 Reducción de Inequidades) 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. Adicionalmente, se tendrán en cuenta otros cargos dispuestos por el PNUD como el Levy del 1% de acuerdo a lo establecido en la normativa 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 del 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 diversas modalidades de implementación, entre ellas: Ejecución Nacional (NIM), Ejecución Nacional con servicios de apoyo LOA - Support to NIM y Ejecución Directa (DIM). La ejecución del proyecto se lleva a cabo por solicitud del gobierno anfitrión.

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: - Índice de Pobreza Multidimensional IPM. Línea de base (2018):19,6%. Meta (2024): 14,5%. - Brecha de pobreza extrema urbano-rural. Línea de base (2018): 3,2. Meta (2024): 2,5. - Tasa de desempleo. Línea de base (2018): 18%. Meta (2024): 17%. - Tasa de empleo informal definida como porcentaje de población ocupada cotizante al sistema de pensiones. Línea de base (2018): 94%. Meta (2024): 90%. - Porcentaje del valor agregado de la política de economía naranja. Línea de base (2019): 2,9 Meta (2024): 5. - Índice de Gobierno Abierto. Línea de base (2018): 58,2. Meta (2024): 65.									
Producto(s) Aplicable(s) del Plan Estratégico del PNUD: Solución emblemática 1: 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 Portafolio y Número del Portafolio en Atlas: 00146142 Ecosistema Empresarial y Emprendedor									
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 2022	Año 2023	Año 2024	FINAL	
OUTPUT 1: <i>Fortalecimiento del ecosistema de emprendimiento y desarrollo empresarial</i> GENDER MARKER 2	1.1. No. de emprendedores y/o MiPymes capacitadas en competencias emprendedoras y empresariales (desagregado por sexo, edad, enfoque diferencial, migrantes).	<i>Informes de progreso</i>	4.056	2022	0	1.556	0	1.556	Sistema de información contruidos a partir de las líneas de base y líneas de salida. <i>Los riesgos asociados a lograr las metas están relacionados con la consecución de recursos para el financiamiento del portafolio y de las condiciones en los territorios para alcanzarlo.</i>
	1.2 Número de emprendedores y/o MiPymes capacitadas en otras competencias y/o habilidades requeridas (desagregado por sexo, edad, enfoque diferencial, migrantes).	<i>Informes de progreso</i>	0	2022	0	1.556	0	1.556	
	1.3 No. de emprendedores y/o MiPymes formadas y capacitadas en cultura financiera, bancarización y otros mecanismos de ahorro (desagregado por sexo, edad, enfoque diferencial, migrantes).	<i>Informes de progreso</i>	0	2022	0	6.556	0	6.556	
	1.4 Número de visitas realizadas por emprendedor y/o MiPymes.	<i>Informes de progreso</i>	0	2022	1 por emprendedor	2 por emprendedor	0	3 *2370 en total	
OUTPUT 2: <i>Consolidación de las capacidades para la generación de ingresos</i> GENDER MARKER 2	2.1 Numero de emprendedores y/o MiPymes y/o iniciativas de la comunidad caracterizados (desagregado por sexo, edad, enfoque diferencial, migrantes).	<i>Informes de progreso</i>	0	2022	0	1.556	0	1.556	
	2.2. Numero de planes de inversión aprobados	<i>Informes de progreso</i>	4.056	2022	1.036	520	0	1.556	
	2.3. Numero de espacios de articulación realizados.	<i>Informes de progreso</i>	0	2022	0	5	0	5	
	2.4. Número de historias de vida documentadas	<i>Informes de progreso</i>	0	2022	0	10	0	10	
	2.5. Número de acciones de monitoreo y seguimiento adelantadas	<i>Informes de progreso</i>	0	2022	5	7	0	12	
OUTPUT 3: <i>Instrumentos financieros para el desarrollo empresarial</i> GENDER MARKER 2	3.1. Número de visitas realizadas por emprendedor y/o MiPymes y/o Iniciativa de la comunidad	<i>Informes de progreso</i>	0	2022	0	1 por beneficiario	0	1	
	3.2. Número de emprendedores y/o MiPymes y/o iniciativas de la comunidad capitalizados	<i>Informes de progreso</i>	3.090	2022	1.036	520	0	1.556	
OUTPUT 4: <i>Apoyo institucional desde un enfoque empresarial y la generación de ingresos</i> GENDER MARKER 2	4.1. Número de actividades de transferencia de conocimiento realizadas	<i>Informes de progreso</i>	0	2022	4	6	0	8	
	4.2. Número de acciones/herramientas desarrolladas para el seguimiento a la apropiación de conocimiento.	<i>Informes de progreso</i>	0	2022	0	39	0	39	

VI. MONITOREO Y EVALUACIÓN

De conformidad con las políticas y los procedimientos de programación del PNUD, el portafolio se monitoreará a través:

Actividad de Monitoreo	Objetivo	Frecuencia	Medidas a Seguir	Asociados (si fuese conjunto)	Costo (si lo hubiese)
Seguimiento del progreso en el logro de los resultados	Reunir y analizar datos sobre el progreso realizado en comparación con los indicadores de resultados que aparecen en el Marco de Resultados y Recursos (RRF por sus siglas en inglés) a fin de valorar el avance del proyecto en relación con el logro de los productos acordados	Trimestralmente, o según la frecuencia que se requiera para cada indicador.	La gerencia del proyecto analizará cualquier demora que afecte el avance esperado del proyecto.		
Monitoreo y Gestión del Riesgo	Identificar riesgos específicos que pueden comprometer el logro de los resultados previstos. Identificar y monitorear medidas de gestión del riesgo mediante un registro de 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.	Trimestralmente	La gerencia del proyecto identificará los riesgos y tomará medidas para controlarlos. Se mantendrá un registro activo para el seguimiento de los riesgos identificados y las medidas tomadas.		
Aprendizaje	Se captarán en forma periódica los conocimientos, las buenas prácticas y las lecciones aprendidas de otros proyectos y asociados en la implementación y se integrarán al presente proyecto.	Al menos una vez por año	El equipo del proyecto capta las lecciones relevantes que se utilizarán para tomar decisiones gerenciales debidamente informadas.		
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		
Revisar y Efectuar Correcciones en el curso de acción	Revisión interna de datos y evidencia a partir de todas las acciones de monitoreo para asegurar la toma de decisiones informadas.	Al menos una vez por año	La Junta Directiva del Proyecto debatirá los datos de desempeño, riesgos, lecciones y calidad que se utilizarán para corregir el curso de acción.		

Informe 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 en cuanto a productos, 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)			
Revisión del Proyecto (Junta Directiva del Proyecto)	El mecanismo de gobernanza del proyecto (es decir, la Junta Directiva del Proyecto) efectuará revisiones periódicas del proyecto para evaluar su desempeño y revisar el Plan de Trabajo Plurianual, a fin de asegurar una elaboración del presupuesto realista durante la vida del proyecto. En el transcurso del último año del proyecto, la Junta Directiva realizará una revisión final del proyecto para captar las lecciones aprendidas y debatir aquellas oportunidades para escalar y socializar los resultados del proyecto y las lecciones aprendidas con los actores relevantes.	Especifique la frecuencia (al menos una vez por año)	La Junta Directiva del Proyecto debatirá toda inquietud referente a la calidad o a un progreso más lento de lo esperado y acordará medidas de gestión para abordar las cuestiones identificadas.		

Plan de Evaluación

Título de la Evaluación	Asociados (si fuese un portafolio 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 resultados		Grupos marginalizados, particularmente los pobres, mujeres, personas con discapacidad y desplazados son empoderados para tener acceso universal a servicios básicos y a activos financieros y no financieros para desarrollar capacidades productivas y beneficiarse de medios de vida sostenibles y empleo	El Gobierno nacional y entidades territoriales fortalecen sus capacidades para la aceleración de la Agenda 2030 y los ODS con el apoyo del Equipo País de la ONU a los esfuerzos del Estado.	2024	Socios involucrados	Fuente de Financiamiento (PNUD)

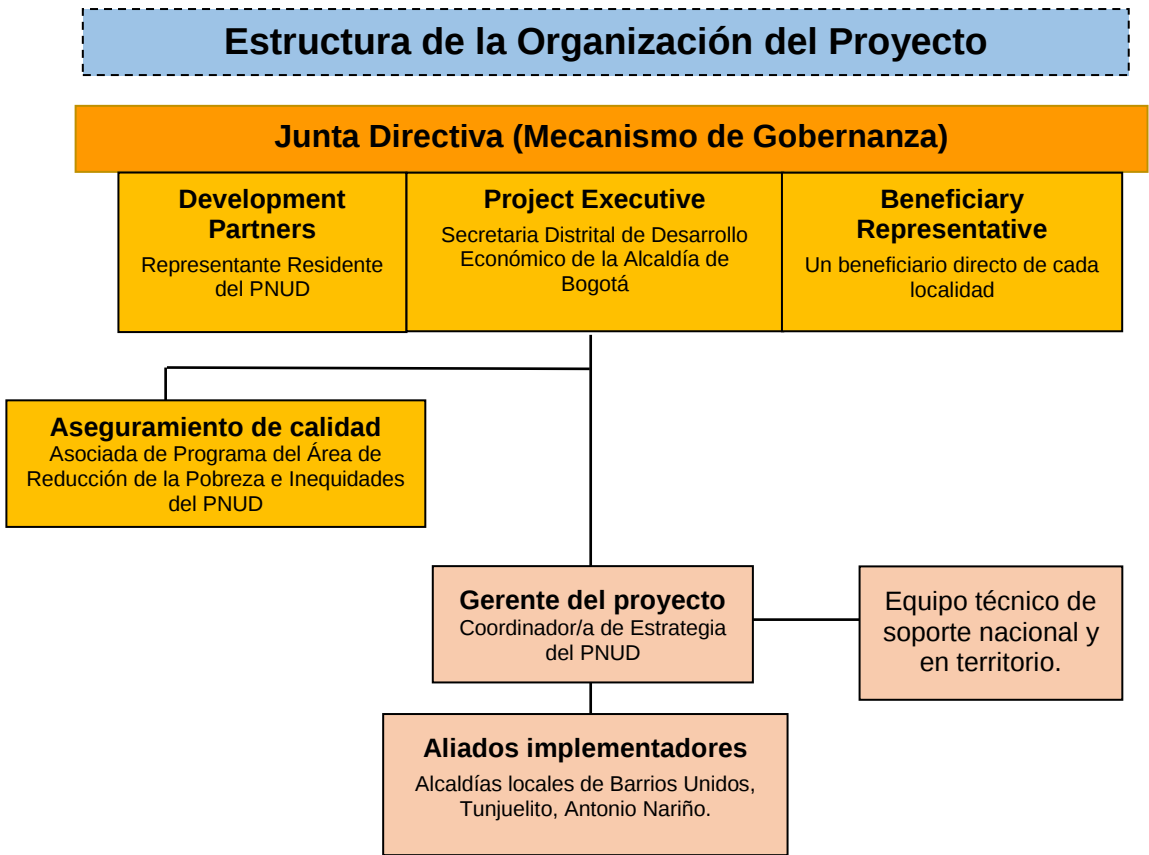
VII. PLAN DE TRABAJO PLURIANUAL 2022 – 2024

PRODUCTOS ESPERADOS	ACTIVIDADES PREVISTAS	Presupuesto Previsto por Año			RESPONSABLE	PRESUPUESTO PREVISTO		
		Año 2022 USD	Año 2023 USD	Año 2024 USD		Fuente de Financiamiento	Descripción del Presupuesto	Monto
PROYECTO 00146142 OUTPUT 0133353 Impulso Local Barrios Unidos GEN Marker 2	Actividad 1. Ecosistema de emprendimiento y el desarrollo empresarial, capacitación y fortalecimiento de las capacidades para la generación de ingresos.	123.026,43	220.045,45	Por gestionar/movilizar	PNUD	Fondo de Desarrollo local – Alcaldía Barrios Unidos	Pagos consultores, gestores y profesionales,	300.045,45
							Acompañamiento a cada uno de los emprendedores y/o Mipymes	43.026,43
	Actividad 2. Instrumentos financieros para el Desarrollo Empresarial.	221.278,04	0	0	Alcaldía local Barrios Unidos	Fondo de Desarrollo local – Alcaldía Barrios Unidos	Entrega de recursos de capitalización a las unidades productivas	221.278,04
	Subtotal para el Producto							
PROYECTO 00146142 OUTPUT 0133354 Mujeres Barrios Unidos GEN Marker 2	Actividad 1. Fortalecimiento de las capacidades y apoyo institucional desde un enfoque empresarial para la generación de ingresos.	4.766,00	14.657,14	Por gestionar/movilizar	PNUD	Fondo de Desarrollo local – Alcaldía Barrios Unidos	Videos, actividades de recolección de la información (caracterización).	19.423,14
							Entrega de recursos de capitalización a las unidades productivas	45.320,64
	Actividad 2. Instrumentos financieros para el Desarrollo Empresarial.	0	45.320,64	0	Alcaldía local Barrios Unidos	Fondo de Desarrollo local – Alcaldía Barrios Unidos		
	Subtotal para el Producto							
Costo de Apoyo (GMS 5%)								31.454,69
Subtotal Proyecto 00146142								660.548,38
PROYECTO 00146414 OUTPUT 00133481 Impulso Local - Tunjuelito GEN Marker 2	Actividad 1. Ecosistema de emprendimiento y el desarrollo empresarial, capacitación y fortalecimiento de las capacidades para la generación de ingresos.	18.417,00	88.397,80	Por gestionar/movilizar	PNUD	Fondo de Desarrollo local – Alcaldía Tunjuelito	Pagos consultores, gestores y profesionales,	55.221,00
							Acompañamiento a cada uno de los emprendedores y/o Mipymes	36.834,00
							Servicios contractuales con empresas	14.759,80
	Actividad 2. Instrumentos financieros para el Desarrollo Empresarial.	171.655,00	0	0	Alcaldía local Tunjuelito	Fondo de Desarrollo local – Alcaldía Tunjuelito	Entrega de recursos de capitalización a las unidades productivas	171.655,00
	Subtotal para el Producto							
Costo de Apoyo (GMS 5%)								13.923,49
Subtotal Proyecto 00146414								292.393,29

PRODUCTOS ESPERADOS	ACTIVIDADES PREVISTAS	Presupuesto Previsto por Año			RESPONSABLE	PRESUPUESTO PREVISTO		
		Año 2022 USD	Año 2023 USD	Año 2024 USD		Fuente de Financiamien to	Descripción del Presupuesto	Monto
PROYECTO 00146447 OUTPUT 00133351 Impulso Local Engativá GEN Marker 2	Actividad 1. Ecosistema de emprendimiento y el desarrollo empresarial.	2.949.00	175.396,70	Por gestionar/mo vilizar	PNUD	Fondo de Desarrollo local – Alcaldía Engativá	Pagos consultores, gestores y profesionales,	35.022,26
							Acompañamiento a cada uno de los emprendedores y/o Mipymes	3.301,00
							Servicios contractuales con empresas	69.599,44
							Entrega de recursos de capitalización a las unidades productivas	70.423
	Subtotal para el Producto							178.345,70
Costo de Apoyo (GMS 5%)							8.917,28	
TOTAL							187.262,98	
PROYECTO 00146448 OUTPUT 00133502: Impulso Local Antonio Nariño GEN Marker 2	Actividad 1. Ecosistema de emprendimiento y el desarrollo empresarial, capacitación y fortalecimiento de las capacidades para la generación de ingresos.	9.040,00	16.655,83	Por gestionar/mo vilizar	PNUD	Fondo de Desarrollo local – Alcaldía Antonio Nariño	Acompañamiento a cada uno de los emprendedores y/o Mipymes	25.695,83
	Actividad 2. Instrumentos financieros para el Desarrollo Empresarial.	35.211,27	0	0	Alcaldía local Antonio Nariño	Fondo de Desarrollo local – Alcaldía Antonio Nariño	Entrega de recursos de capitalización a las unidades productivas	35.211,27
	Subtotal para el Producto							60.907,10
Costo de Apoyo (GMS 5%)							3.045,36	
TOTAL							63.952,46	

VIII. ARREGLOS DE GESTIÓN Y GOBERNANZA

La estructura de gestión prevé una Junta de Proyecto a nivel de Portafolio, un equipo técnico que da soporte transversal y equipo territorial en las regiones donde se implementa. En el siguiente diagrama se puede visualizar el equipo previsto para la ejecución de las actividades:



La Junta Directiva es el grupo responsable de orientar estratégicamente al equipo de gestión, así como de examinar el portafolio en diversos momentos de su implementación. La ejecución se llevará a cabo bajo la dirección general de una Junta, conformada específicamente para este propósito. La Junta será responsable de tomar las decisiones ejecutivas en caso de que sea requerido, facilitando la coordinación interinstitucional y el seguimiento, asegurando la calidad de estos procesos y productos, y su uso en la mejora del desempeño, la rendición de cuentas y el aprendizaje. Para este fin, se asegurará de comprometer los recursos necesarios y el arbitraje en caso de generarse conflictos dentro del proyecto o negociar una solución a cualquier problema con organismos externos. Así mismo, será responsable de identificar retrasos y desarrollar alertas tempranas para alentar a los miembros del proyecto a que se cumplan con los objetivos y tiempos establecidos en los programas y convenios. Será responsable de la solución de controversias entre los miembros del proyecto y dará recomendaciones para solucionarlas probables a las mismas.

Asimismo, tendrá las responsabilidades específicas de la junta directiva que incluye:

- Proporcionar orientación y dirección general al proyecto, garantizando que se mantenga dentro de las limitaciones especificadas, y promover la igualdad de género y la inclusión en la ejecución del proyecto;
- Revisar el rendimiento del proyecto basándose en el seguimiento, la evaluación y la presentación de informes, incluidos los controles de calidad estándar, los informes de progreso, los registros de riesgos, los controles aleatorios/los informes de auditoría.
- Abordar cualquier cuestión de alto nivel del proyecto planteada por el director del proyecto y la garantía del proyecto;
- Proporcionar orientación sobre los riesgos emergentes y/o apremiantes del proyecto y acordar posibles acciones de mitigación y gestión para abordar riesgos específicos (incluida la garantía

del cumplimiento de las normas sociales y medioambientales del PNUD, el fraude/corrupción, la explotación y el abuso y el acoso sexual);

- Asesorar sobre las modificaciones del proyecto dentro de los parámetros establecidos por el PNUD y el donante;
- Acordar o decidir la suspensión o cancelación de un proyecto, si es necesario;
- Proporcionar dirección y recomendaciones de alto nivel a la unidad de gestión del proyecto para garantizar que los resultados acordados se produzcan satisfactoriamente de acuerdo con los planes.
- Recibir y abordar las quejas a nivel de proyecto, incluyendo la supervisión de cualquier mecanismo específico de cumplimiento y respuesta de las partes interesadas (o de quejas) que se haya puesto en marcha para que las personas y las comunidades potencialmente afectadas por el proyecto tengan acceso a mecanismos y procedimientos eficaces para plantear sus preocupaciones sobre el desempeño social y ambiental del proyecto.
- Garantizar la coordinación entre los distintos donantes y los proyectos y programas financiados por el gobierno;
- Seguir y supervisar la cofinanciación de este proyecto;
- Evaluar el informe anual de ejecución del proyecto, incluido el informe de la calidad;
- Garantizar el compromiso de los recursos humanos para apoyar la ejecución del proyecto, arbitrando cualquier problema dentro del mismo;
- Actuar como mecanismo de consulta informal para las partes interesadas;
- Aprobar el informe inicial del proyecto, la revisión intermedia y los informes de evaluación final, así como las correspondientes respuestas de la dirección;
- Proporcionar orientación al comité técnico que informan a la Junta Directiva;

El **Comité Técnico** es un espacio de coordinación interinstitucional. Su principal función es proporcionar orientación técnica al coordinador y la unidad del proyecto en el apoyo del logro de resultados de este. Además, esta entidad revisa y aprueba previamente los planes de trabajo y presupuestos anuales antes que se presente en consideración a la junta directiva. El comité técnico está conformado por delegados formalmente designados de las alcaldías locales del Gobierno Local, la secretaria distrital de desarrollo económico, el PNUD desde el área de reducción de la Pobreza e Inequidad, el proyecto portafolio ecosistema emprendedor y empresarial. En su primera reunión del comité técnico se acordará sus procedimientos de funcionamiento.

Con el fin de garantizar la responsabilidad última del PNUD para los resultados del proyecto, las decisiones de la Junta del Proyecto se realizarán de conformidad con la normativa estándar que deben asegurar la gestión por resultados, la mejor relación calidad-precio, la imparcialidad, la integridad, la transparencia y la eficaz competencia internacional.

IX. CONTEXTO LEGAL

Este Documento de Portafolio 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 portafolio. Este portafolio será implementado por el PNUD que será el encargado de implementar el portafolio 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

Opción a. Entidad de Gobierno (NIM)

1. De conformidad con el Artículo III de la SBAA [o las *Disposiciones Suplementarias del Documento de Proyecto*], el Asociado en la Implementación tendrá la responsabilidad de la seguridad y protección del Asociado en la Implementación, de su personal, de su propiedad, y de los bienes del PNUD que se encuentren en su custodia. Con este fin, el Asociado en la Implementación:
 - a) 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;
 - b) Asumirá todos los riesgos y responsabilidades en relación con la seguridad del Asociado en la Implementación, y con la instrumentación de dicho plan.
2. El PNUD se reserva el derecho de verificar si existe dicho plan, y de sugerir modificaciones cuando resultase necesario. En caso de que el Asociado en la Implementación no cuente con un plan de seguridad apropiado según lo exigido por estas cláusulas, se considerará que ha violado sus obligaciones en el marco del presente Documento de Proyecto.
3. El Asociado en la Implementación acuerda realizar todos los esfuerzos que resulten razonables a fin de asegurar que los fondos del PNUD recibidos de conformidad con el Documento de Proyecto no 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 la Resolución 1267 del año 1999. Este listado puede consultarse en http://www.un.org/sc/committees/1267/aq_sanctions_list.shtml.
4. El Asociado en la Implementación reconoce y acepta que el PNUD no tolerará el acoso sexual y la explotación y el abuso sexual de nadie por parte del Asociado en la Implementación, y cada una de sus partes responsables, sus respectivos sub-receptores y otras entidades involucradas en la implementación del Proyecto, ya sea como contratistas, o subcontratistas y su personal, y cualquier persona que preste servicios para ellos según el Documento de Proyecto.

(a) En la implementación de las actividades conforme a este Documento de Proyecto, el Asociado en la Implementación y cada una de las subpartes mencionadas anteriormente, deberán cumplir con los estándares de conducta establecidos en el Boletín del Secretario General ST/SGB/2003/13 del 9 de octubre de 2003, sobre " Medidas especiales de protección contra la explotación y los abusos sexuales" (EAS).

(b) Además, y sin limitación a la aplicación de otras regulaciones, reglas, políticas y procedimientos que se relacionan con el desempeño de las actividades bajo este Documento de Proyecto, en la implementación de las actividades, el Asociado en la Implementación y cada una de sus subpartes mencionadas anteriormente, no deberá participar en ninguna forma de acoso sexual (AS). AS se define como cualquier conducta no deseada de naturaleza sexual que pueda esperarse o percibirse razonablemente como causa de ofensa o humillación, cuando dicha conducta interfiere con el trabajo, se convierte en una condición de empleo o crea un ambiente laboral intimidante, hostil u ofensivo.
5. a) En el desempeño de las actividades bajo este Documento de Proyecto, el Asociado en la Implementación deberá (con respecto a sus propias actividades), y exigirá a sus subpartes mencionadas en el párrafo 4 (con respecto a sus actividades), tener estándares y procedimientos mínimos establecidos, o un plan para desarrollar y/o mejorar dichos estándares y procedimientos para poder tomar medidas preventivas e investigativas efectivas. Estos deben incluir: políticas sobre acoso sexual y explotación y abuso sexual; políticas sobre denuncias/protección contra represalias; y denuncias, mecanismos disciplinarios e investigativos. De acuerdo con esto, el Asociado en la Implementación tomará medidas y requerirá que dichas subpartes tomen todas las medidas apropiadas para:
 - i. Evitar que sus empleados, agentes o cualquier otra persona contratada para realizar cualquier servicio en virtud de este Documento de Proyecto, se involucre en AS o EAS;
 - ii. Ofrecer a los empleados y al personal asociado capacitación sobre prevención y respuesta a AS y EAS, donde el Asociado en la Implementación y sus subpartes mencionados en el párrafo 4 no han implementado su propia capacitación sobre la prevención de AS y EAS, el Asociado en la Implementación y su las subpartes pueden usar el material de capacitación disponible por el PNUD;

- iii. Informar y monitorear las acusaciones de AS y EAS sobre las cuales el Asociado en la Implementación y sus subpartes mencionados en el párrafo 4 han sido informados o de lo contrario se han enterado, y su estado;
- iv. Remita a las víctimas/sobrevivientes de AS y EAS a asistencia segura y confidencial para las víctimas; y
- v. Registrar e investigar de manera inmediata y confidencial cualquier acusación lo suficientemente creíble como para justificar una investigación de AS o EAS. El Asociado en la Implementación notificará al PNUD sobre las denuncias recibidas y las investigaciones realizadas por sí mismo o por cualquiera de sus subpartes mencionadas en el párrafo 4 con respecto a sus actividades en virtud del Documento de Proyecto, y mantendrá informado al PNUD durante la investigación realizada por este o cualquiera de dichas subpartes, en la medida en que dicha notificación (i) no ponga en peligro la realización de la investigación, incluyendo pero no limitado a la seguridad de las personas, y/o (ii) no contravenga ninguna ley aplicable a ello. Después de la investigación, el Asociado en la Implementación notificará al PNUD sobre cualquier acción tomada por él o por cualquiera de las otras entidades posteriores a la investigación.

b) El Asociado en la Implementación deberá establecer que ha cumplido con lo anterior, a satisfacción del PNUD, cuando lo solicite el PNUD o cualquier parte que actúe en su nombre que solicite dicha confirmación. Si el Asociado en la Implementación, y cada una de las subpartes mencionadas en el párrafo 4, incumplen con lo anterior, según lo determinado por el PNUD, se considerará motivo para la suspensión o terminación del Proyecto.

6. 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>).
7. El Asociado en la Implementación (a) realizará las actividades relacionadas con el proyecto y programa de un modo que resulte coherente 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 las comunidades/organismos y otras partes interesadas estén debidamente informadas de la existencia del Mecanismo de Rendición de Cuentas y puedan acceder al mismo.
8. 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 al sitio del proyecto así como a personal relevante, información y documentación.
9. El Asociado en la Implementación tomará las medidas apropiadas para evitar el uso indebido de fondos, fraude o corrupción por parte de sus funcionarios, consultores, partes responsables, subcontratistas y sub-receptores en la ejecución del proyecto o utilizando los fondos del PNUD. El Asociado en la Implementación velará por que sus políticas de gestión financiera, lucha contra la corrupción y lucha contra el fraude estén en vigor y se apliquen a todos los fondos recibidos del PNUD o por conducto del PNUD.
10. Los requisitos de los siguientes documentos, vigentes en el momento de la firma del Documento de Proyecto, se aplican al Asociado en la Implementación: (a) Política del PNUD sobre Fraude y otras Prácticas Corruptas y (b) Directrices de la Oficina de Auditoría e Investigaciones del PNUD. El Asociado en la Implementación 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.
11. En caso de que se requiera una investigación, el PNUD tiene la obligación de realizar las investigaciones relacionadas con cualquier aspecto de los proyectos y programas del PNUD en cumplimiento con las regulaciones, reglas, políticas y procedimientos del PNUD. El Asociado en la Implementación proporcionará su plena cooperación, incluida la puesta a disposición del personal, la documentación pertinente y el acceso a los locales del Asociado en la Implementación (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 el Asociado en la Implementación para encontrar una solución.

12. Los signatarios de este Documento de Proyecto se mantendrán informados de manera inmediata de cualquier incidencia de uso inapropiado de fondos, o alegación creíble de fraude o corrupción con la debida confidencialidad.

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

13. *Elija una de las tres siguientes opciones:*

Opción 1: El PNUD tendrá derecho a un reembolso por parte del Asociado en la Implementación 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 Asociado en la Implementación bajo este o cualquier otro acuerdo. La recuperación de esa cantidad por el PNUD no disminuirá o limitará las obligaciones del Asociado en la Implementación bajo este Documento de Proyecto.

Opción 2: El Asociado en la Implementación 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 al Asociado en la Implementación 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 del Asociado en la Implementación 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 Asociado en la Implementación bajo este o cualquier otro acuerdo.

Cuando dichos fondos no hayan sido reembolsados al PNUD, el Asociado en la Implementación 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 al Asociado en la Implementación 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.

14. Cada contrato emitido por el Asociado en la Implementación 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 del Asociado en la Implementación cooperará con todas y cada una de las investigaciones y auditorías posteriores al pago.
15. 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.
16. El Asociado en la Implementación 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.

Opción b. PNUD (DIM)

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]⁷ [fondos del PNUD recibidos conforme al Documento de Proyecto]⁸ 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 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.
 - 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.

⁷ Texto a ser utilizado cuando el PNUD es el Asociado en la Implementación.

⁸ Texto a ser utilizado cuando el Asociado en la Implementación sea Naciones Unidas, un Fondo/Programa de las Naciones Unidas o una agencia especializada.

- 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 Portafolio – QA de diseño.
- 2.** Modelo de Diagnóstico Social y Ambiental *SESP*.
- 3.** Análisis de Riesgo
- 4.** Términos de Referencia de las principales posiciones gerenciales
- 5.** Acuerdos de Financiación