

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO



DOCUMENTO DE PROYECTO
[PNUD Colombia]

Título del proyecto: Encadenamientos Productivos para el Desarrollo
Número del proyecto: 01000832
Asociado en la Implementación: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD
Fecha de inicio: 19 febrero de 2024 **Fecha de finalización:** 30 de julio de 2025
Fecha PAC: 18 de diciembre 2023

Breve Descripción
Los encadenamientos productivos para el desarrollo se conciben como una herramienta estratégica esencial en la lucha contra la pobreza, generando conexiones y sinergias que potencian el desarrollo económico de comunidades vulnerables. Estos encadenamientos involucran a diferentes actores a lo largo de la cadena de valor. En este contexto, la interconexión de diferentes eslabones de la cadena productiva se convierte en un medio efectivo para estimular el crecimiento económico sostenible. Los beneficios de esta estrategia se extienden más allá del ámbito económico, contribuyendo a la generación de empleo, el fortalecimiento de capacidades locales y el mejoramiento en la calidad de vida. Al facilitar la participación de pequeños productores y emprendedores en estos encadenamientos, se brinda la oportunidad de acceder a mercados más amplios y diversos. Este acceso a nuevas oportunidades comerciales se traduce en un aumento de ingresos y, por ende, en un camino hacia la superación de la pobreza.
Los encadenamientos productivos, al propiciar la colaboración y el intercambio entre diferentes actores, crean un entorno propicio para la innovación y el aprendizaje mutuo. Esto, a su vez, contribuye a fortalecer las capacidades locales, promoviendo un desarrollo económico más equitativo y sostenible. En resumen, los encadenamientos productivos no solo impulsan el crecimiento económico, sino que también desempeñan un papel crucial en la construcción de comunidades más resilientes y en la superación de la pobreza, que puede contribuir a mejorar las condiciones de vida y promover la inclusión social.
Adicionalmente, es fundamental establecer como componentes transversales a todas las iniciativas derivadas de este proyecto los siguientes principios: • Sostenibilidad, mediante un enfoque centrado en la demanda. • Escalabilidad, respaldando cada iniciativa con un componente de acceso al financiamiento.

Contribución a Resultados (UNSDCF, CPD, RPD): Indicadores de Producto CPD: 3.1 Indicadores de Producto UNSCDF: 3.1 Outputs indicativos con marcador de género ¹ : Output 1: GEN Marker 2	Total de recursos requeridos:	523,302.9	
	Total de recursos asignados:	PNUD:	
		Gobierno:	523,302.9
	No financiado:	En especie:	

Acordado por (firmas):

PNUD	
	DocuSigned by: 
	Nombre: Sara Ferrer Olivella Cargo: Representante Residente
Fecha:	08-Mar-2024

¹ El indicador de género mide cuánto invierte el proyecto en la igualdad de género y empoderamiento de las mujeres. Favor de seleccionar un producto: GEN3 (Igualdad de género como un objetivo de principio); GEN2 (Igualdad de género como un objetivo significativo); GEN1 (Contribución limitada a la igualdad de género); GEN0 (Ninguna contribución a la igualdad de género)

I. DESAFÍOS DE DESARROLLO

Existen diversos desafíos y retos por atender para lograr la inclusión económica en el país, en los que se destacan los siguientes:

- **La baja participación de Colombia en las Cadenas Globales de Valor (CGV)** se atribuye a aspectos estructurales de la economía y a sesgos en la política económica que impactan la productividad de las empresas y su limitada orientación hacia el mercado externo. A pesar de encontrarse en la órbita de influencia de la economía estadounidense, Colombia compite en desventaja con naciones más cercanas como México o Costa Rica para atraer las CGV. (Fuente: DNP, 2021)
- Para posicionar a Colombia como un destino atractivo para la localización de Cadenas Globales de Valor (CGV), es esencial abordar diversos aspectos estructurales de la economía. En términos generales, se debe incentivar aquellos factores que impulsen la **atracción de Inversión Extranjera Directa (IED)**. La **oferta de conectividad con los mercados internacionales y la garantía de estabilidad jurídica** son, sin duda, elementos fundamentales. Asimismo, resulta imperativo fortalecer los aspectos que impactan directamente en la **competitividad y el entorno empresarial**, especialmente aquellos que fomentan la **formación de la fuerza laboral y la innovación**. (Fuente: DNP, 2021)
- Para elevar el valor agregado nacional mediante una mayor participación en las **Cadenas Globales de Valor (CGV)**, es necesario abordar los siguientes aspectos: **(i) mejorar la conectividad y facilitar el comercio; (ii) promover la competencia y la calidad de las instituciones; (iii) aumentar la productividad y las habilidades; y (iv) solventar las limitaciones presentes en las políticas comerciales e inversionistas**. Al atender estas áreas, Colombia podría potenciar su contribución a las CGV tanto a través de la participación hacia atrás, fortaleciendo las conexiones con los proveedores, como directamente, ampliando su involucramiento en estas cadenas de valor internacionales. (Fuente: DNP, 2021)
- 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)
- Según el **Índice Global de Competitividad** del Foro Económico Mundial, Colombia se sitúa en el puesto 60 entre 140 países en el año 2018. En el contexto del pilar de capacidad de innovación, el país experimenta mejoras al ubicarse en la posición 73. Destacan avances en áreas como la diversidad en la fuerza laboral, el estado del desarrollo de clústeres, la producción de publicaciones científicas, la calidad de las instituciones de investigación y el número de solicitudes de marca (Fuente: ANDI, 2018)
- **Entre 2019 y 2021, los micronegocios en el país experimentaron una reducción significativa**, disminuyendo de 6 millones a nivel nacional a 5.7 millones en el último año, lo que representa una caída del 4.1% en el número total de unidades productivas (Fuente: DANE, Emicron 2021). Este declive se atribuye principalmente a los impactos de la pandemia, que obligaron a muchos negocios a cerrar parcial o completamente. La disminución en las actividades comerciales se vio afectada por la reducción en las compras, la escasa capacidad de inversión en los negocios y el hecho de que muchos de ellos constituirían la principal fuente de sustento para los hogares.
- En el primer trimestre de 2023 el 95,3% de las microempresas representan el tejido empresarial a nivel nacional, el 3,5% de pequeñas empresas, el 0,9% medianas y el 0,3% de grandes empresas. Por lo tanto, el sector empresarial en Colombia tiene **una alta concentración de empresas de servicios** con un 41%, en segundo lugar, lo ocupó el sector de comercio con el 40,6%, manufactura participo con el 11% y construcción con el 5% (Fuente: DANE, Emicron 2021).

- Respecto a la composición de los micronegocios entre 2019 y 2021, predomina la categoría de trabajadores por cuenta propia, con el 90,2% del total. De este grupo, el 63% son hombres y el 37% mujeres. En 2021, la estructura de estos micronegocios funciona principalmente con una sola persona, abarcando el 78,9 % del total, seguido por un 18 % de 2 a 3 personas, y un 3,1 % de 4 a 9 personas. Estos datos sugieren que la mayoría de estos **micronegocios se configuran como emprendimientos unipersonales** (Fuente: DANE, Emicron 2021)
- En cuanto, a personal ocupado en 2021 se identifica que el 74,4% son propietarios, el 13,5% corresponden a trabajadores (as) que reciben pago, seguido de trabajadores (as) o familiares sin remuneración y, por último, socios (as) con el 5% (Fuente: DANE, Emicron 2021). Asimismo, se identifica que el 27,6% pertenecen al sector de comercio, en segundo lugar, está el sector de agricultura con el 23,9% y, en tercer lugar, con el 10,9% de sector de alojamiento y servicios de comida. Esto demuestra **que los micronegocios se convierten en la única fuente de sustento para esta población.**

La interrelación entre la pobreza y el encadenamiento productivo destaca la importancia de adoptar estrategias inclusivas y sostenibles para abordar los desafíos socioeconómicos. La pobreza, entendida como una limitación en el acceso a recursos y oportunidades, puede perpetuarse si no se implementan enfoques eficaces que fomenten el crecimiento económico inclusivo.

El proyecto se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible proponiendo acciones dentro de sus estrategias para promover el ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico) y ODS 1 (Fin de la Pobreza).

II. ESTRATEGIA

El encadenamiento productivo, al integrar a diversos actores en una cadena de valor, emerge como una herramienta poderosa para generar empleo, fortalecer capacidades y mejorar el acceso a mercados. Al reducir la brecha entre sectores productivos y comunidades marginadas, el encadenamiento productivo puede actuar como un catalizador para disminuir la pobreza al crear oportunidades económicas sostenibles y equitativas. Este enfoque no solo busca mejorar las condiciones de vida de quienes participan directamente en la cadena, sino que también a impactar positivamente en las comunidades, contribuyendo así a un progreso económico más amplio y a la reducción significativa de la pobreza.

Esta interrelación destaca la importancia de adoptar estrategias inclusivas y sostenibles para abordar los desafíos socioeconómicos. La pobreza, entendida como una limitación en el acceso a recursos y oportunidades, puede perpetuarse si no se implementan enfoques eficaces que fomenten el crecimiento económico inclusivo. El encadenamiento productivo, al integrar a diversos actores en una cadena de valor, surge como una herramienta poderosa para generar empleo, fortalecer capacidades y mejorar el acceso a mercados. Al reducir la brecha entre sectores productivos y comunidades marginadas, el encadenamiento productivo puede actuar como un catalizador para disminuir la pobreza al crear oportunidades económicas sostenibles y equitativas. Este enfoque no solo busca mejorar las condiciones de vida de quienes participan directamente en la cadena, sino que también aspira a impactar positivamente en las comunidades circundantes, contribuyendo así a un progreso económico más amplio y a la reducción significativa de la pobreza.

En este contexto, el encadenamiento productivo busca fortalecer y optimizar las relaciones entre distintos eslabones de la cadena de valor, fomentando la colaboración estratégica entre empresas y sectores económicos. A través de este enfoque, se busca mejorar la eficiencia, la productividad y la competitividad de las diversas unidades productivas involucradas. Al propiciar una integración más estrecha y coordinada, el encadenamiento productivo no solo impulsa el crecimiento económico, sino que también contribuye a la generación de empleo y al desarrollo sostenible. Además, al incentivar la participación de micro, pequeñas y medianas empresas, se promueve la inclusión económica y se crea un entorno propicio para la innovación y el intercambio de conocimientos, generando así un impacto positivo en el tejido empresarial y social.

El proyecto se guía por principios fundamentales que orientan de manera integral su acción en los siguientes:

Desde una perspectiva de **pensamiento sistémico**, constituye un enfoque integral que reconoce la interconexión de todas las partes involucradas en la cadena de valor. En lugar de considerar cada componente de manera aislada, el pensamiento sistémico busca comprender las relaciones dinámicas entre ellos y cómo estas interacciones influyen en el conjunto. En el contexto del encadenamiento productivo, esto implica analizar no solo las fases individuales de la producción, sino también cómo las decisiones y acciones en un eslabón afectan a los demás. Además, se consideran las interrelaciones con factores externos, como el entorno económico, social y ambiental. Este enfoque promueve la identificación de oportunidades de mejora a lo largo de toda la cadena, fomenta la colaboración entre los diferentes actores y propicia soluciones más efectivas y sostenibles. Al integrar el pensamiento sistémico en el encadenamiento productivo, se avanza hacia una gestión adaptativa y resiliente, que contribuye a maximizar los beneficios tanto para los participantes individuales como para el conjunto de la cadena productiva.

La integración de la **interseccionalidad** en el enfoque de este proyecto representa un paso crucial hacia la equidad y la justicia en la cadena de valor. Al adoptar una perspectiva, se reconoce la diversidad de identidades y experiencias de los actores involucrados, considerando factores como género, raza, etnia y enfoque poblacional. Este enfoque va más allá de la comprensión de las desigualdades, permitiendo identificar las intersecciones y cómo estas influyen en las oportunidades y desafíos específicos que enfrentan diferentes grupos en cada eslabón de la cadena productiva.

Otro principio es el **enfoque de género** que se posiciona como un pilar esencial para la equidad y el desarrollo sostenible. Este enfoque se traduce en la incorporación activa y transversal de la perspectiva de género en todas las fases de la cadena productiva, desde la planificación hasta la implementación. Reconociendo las diferencias y desafíos específicos que enfrentan mujeres y hombres en el ámbito laboral, se promueven estrategias que buscan no solo la igualdad de oportunidades, sino también el fortalecimiento del papel de las mujeres en roles de liderazgo y toma de decisiones. Además, se fomenta la participación de las mujeres en los encadenamientos productivos, incentivando su inclusión en iniciativas empresariales, brindando apoyo técnico y propiciando espacios de formación que potencien el desarrollo de habilidades y capacidades. Este enfoque integral de género no solo contribuye a la equidad, sino que también enriquece y diversifica las dinámicas de la cadena productiva, generando beneficios tangibles tanto para las mujeres como para la comunidad en general.

En cuanto, a la articulación entre el encadenamiento productivo y los aceleradores de desarrollo representa una sinergia para impulsar el progreso económico y social. El encadenamiento productivo, al conectar de manera eficiente los eslabones de la cadena de valor, establece una plataforma sólida para el crecimiento y la colaboración entre diversos actores en una economía. Por otro lado, los aceleradores de desarrollo actúan como catalizadores que potencian la velocidad y la eficacia de los procesos de innovación, emprendimiento y acceso a recursos.

Al aplicar aceleradores de desarrollo se amplía las oportunidades de crecimiento y mejora continua en cada fase de la cadena. Esto incluye la implementación de tecnologías emergentes, la aceleración de procesos de producción, la optimización de la eficiencia logística y la promoción de prácticas sostenibles. Los aceleradores también desempeñan un papel clave en el impulso de la capacitación y la adopción de habilidades avanzadas, contribuyendo así a la mejora de la empleabilidad y la competitividad en el mercado.

En conjunto, esta combinación estratégica no solo fortalece la resiliencia de las cadenas productivas, sino que también cataliza el desarrollo económico inclusivo al abrir nuevas oportunidades para pequeñas y medianas empresas, emprendedores y comunidades vulnerables. La colaboración entre el encadenamiento productivo y los aceleradores de desarrollo se puede ver desde un enfoque dinámico e integral que impulsa la prosperidad económica, la innovación sostenible y la equidad en el panorama empresarial y social.

De otra parte, la integración del principio de **"no dejar a nadie atrás"** en el contexto del encadenamiento productivo establece un compromiso fundamental con la equidad y la inclusión en todas las etapas de la cadena de valor. Este principio, esencial en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, reconoce la diversidad de identidades, circunstancias y capacidades de los actores involucrados en la cadena productiva. Al aplicar este enfoque, se busca asegurar que todas las personas, independientemente de su género, origen étnico, situación socioeconómica u otras características, tengan acceso equitativo a oportunidades y beneficios derivados del encadenamiento productivo. Esto implica adoptar medidas específicas para abordar las barreras que puedan enfrentar grupos históricamente marginados o vulnerables, como mujeres, comunidades indígenas, personas con discapacidades, entre otros.

La articulación con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible representa un compromiso estratégico con los objetivos globales de equidad, prosperidad y sostenibilidad. La Agenda 2030, con sus 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), ofrece un marco integral que aborda los desafíos sociales, económicos y ambientales a nivel mundial. Al alinear el encadenamiento productivo con esta agenda, se establece una conexión directa con metas específicas, contribuyendo así a la realización de un desarrollo inclusivo y sostenible. Cada eslabón de la cadena productiva puede convertirse en un motor para el logro de diversos ODS, como la erradicación de la pobreza, la igualdad de género, el trabajo decente y crecimiento económico, y la acción climática, entre otros. La colaboración y la coordinación entre los actores de la cadena, junto con la implementación de prácticas sostenibles y socialmente responsables, se convierten en elementos clave para impulsar el progreso hacia estas metas globales.

Este proyecto al integrar los principios y objetivos de la Agenda 2030, no solo contribuye a la consecución de metas específicas, sino que también refuerza la importancia de la responsabilidad compartida en la construcción de un futuro más equitativo y sostenible. La sinergia entre el encadenamiento productivo y la Agenda 2030 potencia el impacto positivo en las comunidades, promoviendo una transformación económica que prioriza el bienestar de las personas y el planeta.

En este contexto, respaldado por evidencia y la experiencia del PNUD en el desarrollo socioeconómico, se realiza la formulación de estrategias específicas para la intervención. Estas estrategias, están fundamentadas en los proyectos anteriores implementados y las lecciones aprendidas, que sirven como guía sólida para abordar de manera efectiva los desafíos y promover un desarrollo integral y sostenible.

La ruta de encadenamientos productivos se basa de la experiencia acumulada y las ventajas comparativas de la ONU y experiencia del PNUD Colombia, en línea a lo propuesto en el Plan de Desarrollo Nacional por el gobierno. Esta ruta está basada en la metodología del Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP), el Programa de Hábitos Empresariales y el Programa de Creciendo con su Negocio (CCSN), que el PNUD ha desarrollado e implementado en los últimos años en el país como herramienta de incremento de la productividad de empresas integradas a una cadena proveeduría y el fortalecimiento de unidades de negocio en su desempeño.

A continuación, se especifica el objetivo y línea estratégica a implementar de la ruta de Encadenamientos Productivos para el Desarrollo:

ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS

Fortalecer y optimizar las relaciones entre distintos eslabones de la cadena de valor, fomentando la colaboración estratégica entre empresas y sectores económicos. A través de este enfoque, se busca mejorar la eficiencia, la productividad y la competitividad de las diversas unidades productivas involucradas. Al propiciar una integración más estrecha y coordinada, el encadenamiento productivo no solo impulsa el crecimiento económico, sino que también contribuye a la generación de empleo y al desarrollo sostenible.

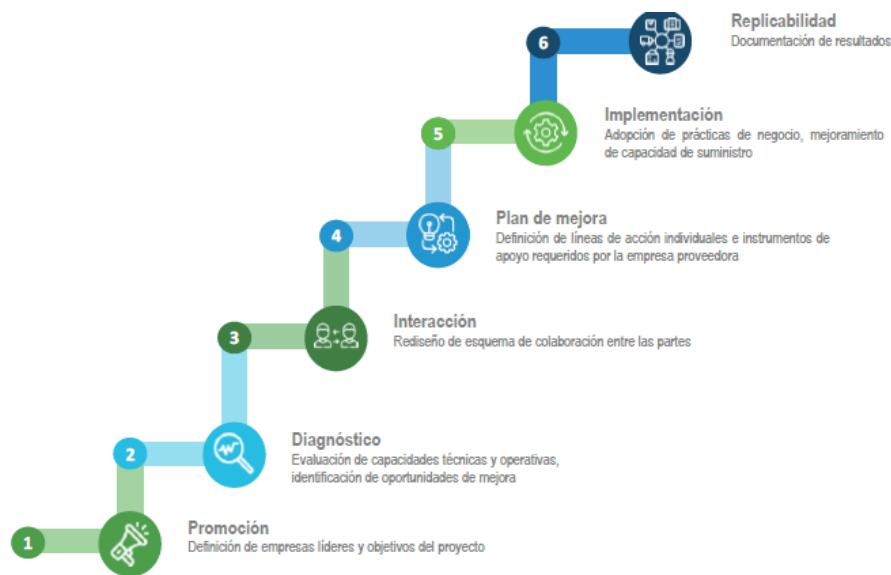
LINEA ESTRATEGICA

Desarrollar actividades de formación y apoyo a asesores , sectores y unidades productivas del país, en el marco de la estrategia de fortalecimiento y articulación de cadenas de valor liderada por Colombia Productiva.

Esta ruta se fundamenta en las metodologías de la propuesta formulada se basa en las metodologías del Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP), el Programa de Hábitos Empresariales y el Programa Creciendo Con Su Negocio (CCSN), que el PNUD Colombia ha desarrollado e implementado por más de 10 años en el país como herramienta para el incremento de la productividad de empresas integradas a una cadena de proveeduría y fortalecimiento de unidades de negocio en su desempeño. El Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP) es la metodología propuesta para la implementación del componente de formación a asesores que busca implementar buenas prácticas empresariales que incrementen la productividad y competitividad de las cadenas de valor conformadas por MiPymes proveedoras y empresas líderes.

En la siguiente imagen se identifica la ruta del Programa de Desarrollo de Proveedores del PNUD:

Imagen. Programa de Desarrollo de Proveedores



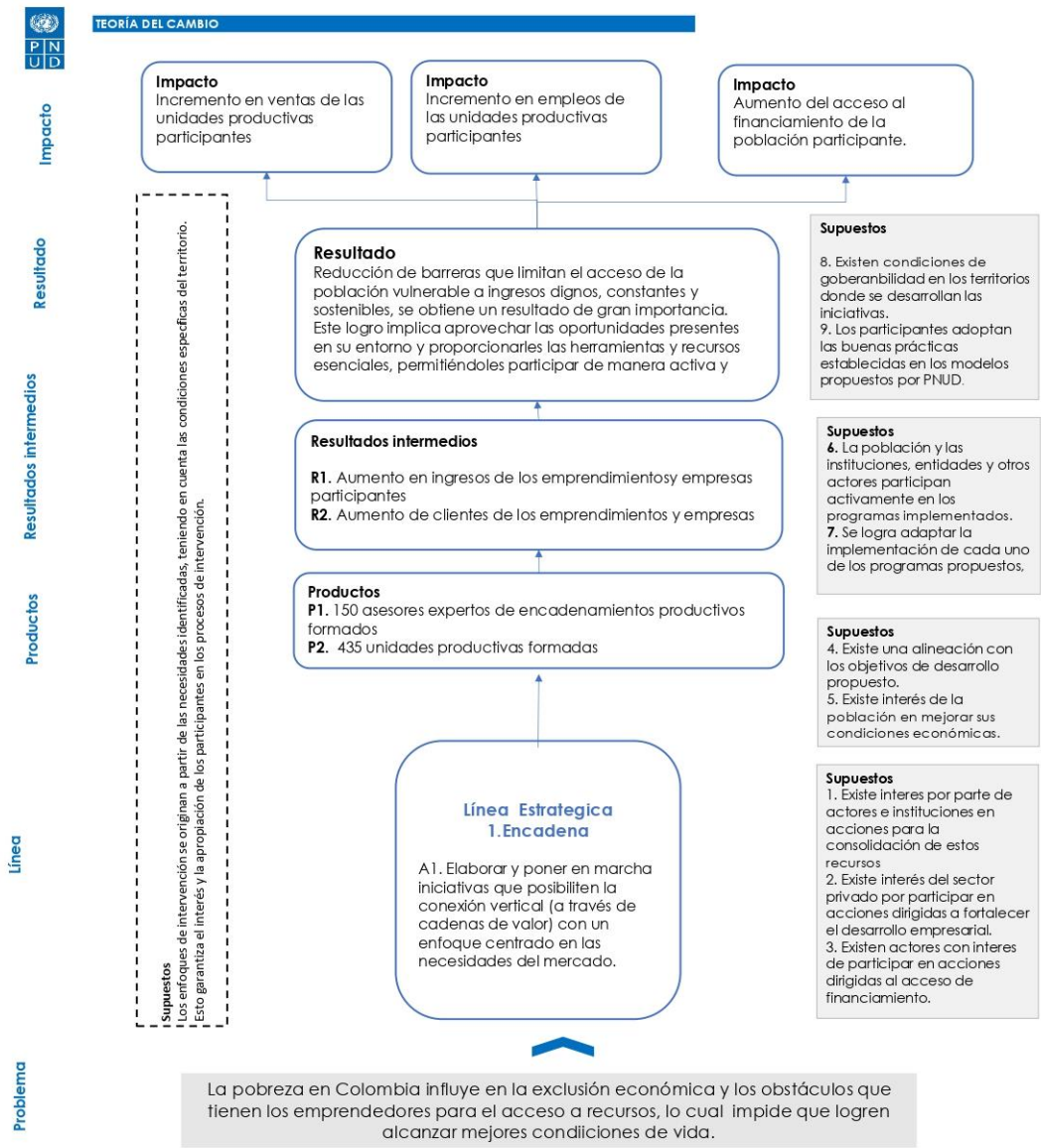
De igual manera, esta ruta contempla la formación de unidades productivas enmarcado en función a su nivel de madurez, con el fin de ampliar el impacto y alcance basada en una estrategia de acompañamiento personalizado enfocado a micro y pequeñas empresas en proceso de consolidación, además de un proceso grupal dirigido a micro y pequeñas empresas en etapa temprana orientado a establecer los conocimientos base para la integración efectivas de las cadenas de valor. Este componente se puede observar en la siguiente imagen:

Imagen. Creciendo con su negocio



Teoría de Cambio

A partir de la definición de la estrategia del presente proyecto a continuación, se desarrolla la Teoría de Cambio del proyecto:



III. RESULTADOS Y ALIANZAS

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) es el organismo de las Naciones Unidas que promueve el cambio y conecta a los países con los conocimientos, la experiencia y recursos necesarios para ayudar a los pueblos a forjar una vida mejor. De igual manera, tiene el objetivo de apoyar la implementación de acciones, proyectos y políticas orientadas al empoderamiento económico y cierre de brechas, además de brindar acompañamiento técnico a iniciativas que conduzcan al crecimiento económico, a la generación de empleo y emprendimiento a los más pobres.

En Colombia, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) cuenta con más de 50 años de experiencia en la gestión e implementación de proyectos de desarrollo social, humano y ambiental y en la

institucionalización de la política social, y en ese sentido, puede considerarse como un socio estratégico que cuenta con la experiencia, solidez y capacidad técnica para:

- Ofrecer una perspectiva global con los conocimientos locales necesarios para encontrar soluciones a los retos mundiales y nacionales de desarrollo social, y empoderar a las comunidades.
- Promover al país como socio internacional para el desarrollo y para la creación de sinergias entre programas locales e internacionales.
- Trabajar de manera conjunta con los tres poderes del Estado, los tres ámbitos de gobiernos y con todos los sectores de la sociedad para encontrar soluciones a los retos mundiales y nacionales del desarrollo, específicamente en términos de: reducción de la pobreza y desarrollo inclusivo, gobernabilidad democrática y medio ambiente y desarrollo sustentable,
- Acompañar y asesorar los procesos de apropiación, diseño de políticas, implementación y monitoreo de la Agenda 2030;
- Proveer una serie de herramientas y mecanismos, sustentadas en evidencia, experiencias exitosas y buenas prácticas, para llevar a cabo los procesos antes mencionados.

En materia de encadenamientos productivos, en el año 2000, el PNUD generó una metodología para fortalecer las cadenas productivas con la finalidad de mejorar los indicadores de competitividad de las PYME que componían a los distintos sectores de la economía con el objetivo de “integrar a la pequeña y mediana empresa a los grandes flujos comerciales y financieros mundiales” (PNUD, 2001). El programa logró tasas de crecimiento sostenido en diversas empresas, atendió a 420 empresas proveedoras en 54 encadenamientos de 24 estados de la República y fue tan exitoso que transfirió su experiencia a terceros países (PNUD, 2001). Además, definió los siguientes principios orientadores para caracterizar las relaciones de las empresas en el programa de desarrollo de proveedores:

- La relación debe garantizar ganancias tanto para las empresas cliente como para las empresas proveedoras.
- Apoyar encadenamientos productivos dirigidos a la inclusión de empresas y emprendimientos de población en condición de vulnerabilidad.
- Generar acciones dirigidas a fortalecer el acceso de financiamiento de la población participante.
- No debe existir una dependencia total de una empresa respecto a la otra.
- Debe existir colaboración técnica entre las empresas (transferencia de información, tecnología y capacitación).
- Las relacionadas establecidas deben ser de carácter prolongado, de manera que aumente la confianza de las empresas participantes para emprender planes de mejora y compartir riesgos.

En los últimos tres (3) años, con la metodología del PDP, el PNUD Colombia ha acompañado ocho (8) encadenamientos liderados por grandes empresas del país para iniciar estrategias de desarrollo de proveedores con más de 70 MiPymes vinculadas a su cadena de abastecimiento, que lograron incrementar sus ventas en un 25%, potenciar los clientes recurrentes en un 19% y generar 126 empleos.

En el caso específico de Colombia en el marco del proyecto “Reactiva Colombia” se han adaptado e implementado diversas metodologías con enfoque de cadena de valor, como el Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP) que parte de una empresa ancla que selecciona a un grupo de proveedores MiPyME para fortalecerlos, permitiéndoles aprovechar las oportunidades comerciales que representa su participación en la cadena de valor. Empresas como Avianca, Grupo Takami y Casa Luker han participado de estas iniciativas con buenos resultados. En los últimos tres (3) años, a través de la metodología del PDP, el PNUD Colombia ha acompañado ocho (8) encadenamientos liderados por grandes empresas del país para la puesta en marcha de estrategias de desarrollo de proveedores con más de 70 MiPymes vinculadas a su cadena de abastecimiento, que de forma agregada lograron incrementar sus ventas en un 25%, potenciar el número de clientes recurrentes en un 19% y generar 126 nuevos empleos.

También se ha implementado la metodología Creciendo con su Negocio (CCSN) que parte de la identificación de oferta y demanda en el territorio y propicia la formación de encadenamientos productivos formados por MiPymes como proveedores y empresas más grandes como empresas cliente. Esta metodología se ha implementado en La Guajira, Bucaramanga, Medellín y Barranquilla, generando una gran experiencia para réplica en otros territorios colombianos. El Programa Creciendo Con Su Negocio se ha logrado la articulación de más de 550 pequeños negocios con empresas líderes, un esfuerzo que ha permitido el desarrollo de 382 acuerdos comerciales con valor aproximado de COP\$1000 millones.

Por su parte, la caja de herramientas de Hábitos Empresariales ofrece un conjunto prácticas de valor para optimizar el desempeño de las micro y pequeñas empresas a través de la adopción de rutinas empresariales de alto valor agregado y herramientas de gestión en las áreas de finanzas, mercadeo, operaciones, estrategia y talento humano.

La ruta de Hábitos Empresariales representa un complemento potente para acompañar el cierre de brechas que se identifica cuando se aplican los diagnósticos de capacidades de las empresas proveedoras con respecto de las necesidades de la demanda expresadas por las empresas cliente.

Por otro lado, Colombia Productiva fue creado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en el año 2008 con el fin de promover la productividad y competitividad en la industria y para cumplir los retos de la Política Nacional de Competitividad y Productividad (CONPES 3527 del 23 de junio de 2008); tarea reforzada con la expedición de la Política de Desarrollo Productivo (CONPES 3866 de 2016). Desde el 2015 Colombia Productiva comenzó a ejecutar programas de asistencia técnica dentro de las empresas y unidades productivas para mejorar sus indicadores de productividad. COLOMBIA PRODUCTIVA, administrado por la Fiduciaria Colombiana de Comercio Exterior S.A. – FIDUCOLDEX, es un Patrimonio Autónomo con régimen de derecho privado, encargado de “promover la productividad, la competitividad y los encadenamientos productivos para fortalecer cadenas de valor sostenibles; implementar estrategias público-privadas que permitan el aprovechamiento de ventajas comparativas y competitivas para afrontar los retos del mercado global; y fortalecer las capacidades empresariales, la sofisticación, la calidad y el valor agregado de los productos y servicios, de acuerdo a la política que defina el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo – MinCIT”.

Colombia Productiva tiene dentro de sus objetivos mejorar la actividad productiva de MiPymes, micronegocios y aglomeraciones empresariales, bajo los criterios de equidad y sostenibilidad, así como contribuir al mejoramiento de los entornos productivos para facilitar las actividades de MiPymes y micronegocios, en concordancia con las prioridades de MinCIT. A partir de estos objetivos, COLOMBIA PRODUCTIVA desarrolla estrategias, programas e iniciativas con las que espera obtener resultados clave en materia de incremento a la productividad, adopción de estándares de calidad, generación de encadenamientos productivos, sofisticación de la oferta de bienes y servicios, mejora significativa de los procesos productivos y adopción de prácticas de sostenibilidad, en las MiPymes y unidades productivas de la economía popular.

Colombia Productiva, es un patrimonio autónomo, que tiene como propósito ser uno de los brazos ejecutores de la Política Industrial del país, ayudando a la industria y sus empresas a producir más, con mejor calidad y mayor valor agregado, para que sea más productiva y competitiva, con la capacidad de responder a las exigencias de la demanda mundial.

Colombia Productiva también articula la gestión de entidades públicas y organizaciones privadas regionales, nacionales e internacionales para superar los cuellos de botella comerciales, normativos, arancelarios y no arancelarios que afectan la productividad y competitividad de la industria, especialmente de sectores importantes o estratégicos para el desarrollo productivo del país.

En el marco del Plan Nacional de Desarrollo “Colombia Potencia Mundial de la Vida” (2022-2026), se plantea el escalamiento de servicios de extensión tecnológica, y los encadenamientos productivos de alto valor

agregado, lo cual permitirá el cierre de brechas tecnológicas para el desarrollo productivo regional, llegando a MiPymes y unidades de la economía popular.

De acuerdo con la Política de Reindustrialización del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo -MinCIT cuyo objetivo principal es transitar de una economía extractivista a una economía del conocimiento, productiva y sostenible, un elemento importante para el desarrollo productivo de bienes y servicios del país “es promover los encadenamientos que se generan en las dinámicas de producción del país, a través de instrumentos de fortalecimiento de capacidades de proveeduría y relacionamiento estratégico entre los actores de las cadenas productivas, con el interés de agregar valor a la oferta de bienes y servicios nacionales, a través de la incorporación de conocimiento y tecnología” con instrumentos como alianzas para la transferencia de tecnología que promuevan “los encadenamientos productivos hacia dentro, el desarrollo de proveedores, los esfuerzos de eslabonamiento de nuestras empresas en cadenas globales de valor y estrategias de diversificación y sofisticación de la oferta para la internacionalización de los territorios”.

Así mismo, en el marco de la “Política de Internacionalización para el desarrollo productivo regional” (Documento CONPES 4085 del 16 de mayo de 2022 - Consejo Nacional de Política Económica y Social, República de Colombia, Departamento Nacional de Planeación), se establecen responsabilidades a cargo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - MinCIT y COLOMBIA PRODUCTIVA, en actividades para “Escalar y sofisticar los esfuerzos en materia de extensionismo tecnológico para la internacionalización”, y “Mejorar el comportamiento de la participación hacia atrás de Colombia en las cadenas globales y regionales de valor”, que promuevan el cierre de la brecha tecnológica de las empresas colombianas para su inserción en Cadenas Globales de Valor -CGV y la atracción de Inversión Extranjera Directa -IED estratégica.

Para lograr lo anterior, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo -MinCIT a través de Colombia Productiva, pone en marcha la estrategia de Cadenas de Valor EnCadena – Mejores Proveedores, la cual busca contribuir a la preparación de las MiPymes y unidades productivas para que cumplan requisitos o mejoren condiciones como proveedoras de empresas ancla y formen parte de cadenas de valor, de forma sostenible en el tiempo.

En este contexto Colombia Productiva y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) se han acercado para explorar la posibilidad de trabajar de manera conjunta en un proyecto, basado en los modelos de cadena de valor de PNUD, que permita fortalecer el desarrollo sectorial de Colombia Productiva para el desarrollo de proveedores, incorporando elementos de sostenibilidad basados en la Agenda 2030 para desarrollar a pequeños productores, que formen parte de la población objetivo de Colombia Productiva. Esta iniciativa que surge de la alianza estratégica de PNUD Colombia y Colombia Productiva representa la primera con lógica de proyecto alineado a la línea de acción 1: Desarrollo sectorial y territorial, particularmente a la formulación e implementación de iniciativas que permitan la articulación vertical (cadenas de valor) con enfoque de demanda.

Resultados Esperados

Contar con una base de asesores expertos que dispongan de capacidades y competencias necesarias para brindar acompañamiento y asistencia técnica a las MiPymes y unidades productivas del país, priorizadas y focalizadas en esta fase del proyecto.

Lo anterior, a través de la implementación de una ruta compuesta por 3 etapas, que permita identificar y formar a hasta ciento setenta (170) asesores (mínimo 150), en cinco (5) territorios del país (con posibilidad de extensión conforme lo defina la Junta Directiva del Proyecto), para desempeñarse en programas de apoyo.

Para el logro de lo planteado se estipula implementar buenas prácticas empresariales que incrementen la productividad y la competitividad de cadena de valor. En esta implementación se beneficiará a hasta 170 asesores expertos. En general la ruta busca:

Actividad 1. Formación y/o asistencia técnica que mejore la gobernabilidad y gestión de cadenas de valor: Consolidar una base de asesores expertos que disponga de las capacidades y competencias necesarias para brindar acompañamiento y asistencia técnica a las MiPymes y unidades productivas beneficiarias de los programas implementados en el marco de la estrategia ENCADENA.

Indicador de Actividad:

Articulación vertical (cadenas de valor)

- Formación de 170 asesores expertos (mínimo 150) en encadenamientos productivos.

OUTPUT 1. Encadena para el desarrollo		
Actividad 1	Formación y/o asistencia técnica que mejore la gobernabilidad y gestión de cadenas de valor y asistencia técnica o extensionismo tecnológico para generación de encadenamientos	Fecha de Inicio: febrero 2024 Fecha de finalización: julio 2025
Propósito	Desarrollar actividades de formación y apoyo a consultores, sectores y unidades productivas del país, en el marco de la estrategia de fortalecimiento y articulación de cadenas de valor liderada por Colombia Productiva.	
Descripción	• Llevar a cabo convocatorias para la selección de asesores especializados que brinden acompañamiento técnico a las Unidades Productivas. • Aplicar el instrumento de diagnóstico de capacidades, que permita identificar los profesionales que cuentan con los conocimientos mínimos de participación y mapear las brechas que se presentan. • Realizar talleres de formación en las metodologías de Creciendo Con Su Negocio, Hábitos Empresariales y Digitales y Programa de Desarrollo de Proveedores desarrolladas por el PNUD, que les permiten brindar asistencia técnica a micro y pequeñas empresas que procuran su fortalecimiento y/o vinculación en cadenas de valor. • Apoyar a MiPymes a mejorar sus condiciones financieras, administrativas y productivas, con el fin de llevarlas a un nivel en el que ellas puedan establecer relaciones de proveeduría de largo plazo con empresas del mercado formal, asegurando así la sostenibilidad y rentabilidad en sus negocios. • Promover la adopción de rutinas empresariales de alto valor agregado en finanzas, mercadeo, operaciones, estrategia y talento humano y la incursión en procesos de transformación digital que permitan fortalecer las unidades productivas y, con ello, el robustecimiento de la oferta nacional y el cierre de brechas de conocimiento y tecnología actuales.	
Criterios de Calidad		Fecha de Evaluación
1.1 Número de consultores calificados en las metodologías de cadenas de valor de PNUD	Informes de progreso Repositorio de información Indicadores de medición	No aplica por umbrales de evaluación

Actividad 2. Desarrollar actividades de formación a las unidades productivas en dos modalidades según su nivel de madurez, para ampliar el impacto y alcance del componente, la primera basada en una estrategia de acompañamiento personalizado enfocado a micro y pequeñas empresas en proceso de consolidación y

la segunda, en un proceso de formación grupal dirigido a micro y pequeñas empresas en etapa temprana, orientado a establecer los conocimientos base para la integración efectiva en cadenas de valor.

En esta implementación se beneficiará a 435 unidades productivas. En general la ruta busca Asistencia técnica o extensionismo tecnológico para generación de encadenamientos: Diseñar e implementar un programa de formación virtual o presencial, con el cual se desarrollen o fortalezcan competencias y habilidades en temáticas de sostenibilidad, dirigido a empresarios, empleados y demás personas vinculadas a micro y pequeñas unidades productivas

Indicador de actividad:

Microempresas y pequeñas empresas

- Formación de mínimo 435 unidades productivas basado en la metodología de Creciendo Con Su Negocio y Hábitos Empresariales (85 a través de acompañamiento personalizado y 350 en modalidad grupal).

OUTPUT 1. Encadena para el desarrollo		
Actividad 2	Asistencia técnica o extensionismo tecnológico para generación de encadenamientos	Fecha de Inicio: febrero de 2024 Fecha de finalización: julio 2025
Propósito	Desarrollar actividades de formación y apoyo a unidades productivas de manera individual y grupal para optimizar la competitividad de las empresas, acceso a la financiación, superación de barreras de entrada, respuesta en brechas de conocimiento y promoción de relaciones de negocio entre empresas líderes y micro y pequeñas empresas.	
Descripción	• Llevar a cabo convocatorias para la selección e identificación de micro y pequeñas empresas locales con trayectoria en los sectores económicos que resulten priorizados y que cumplan con los criterios que se definan en el marco del diseño metodológico. • Aplicar la Herramienta de Diagnóstico de Desarrollo Empresarial desarrollada por el PNUD, que permite valorar el estado de situación financiera de las unidades productivas y las necesidades de fortalecimiento según el nivel de madurez y el desempeño de las unidades productivas en aspectos como calidad, mercadeo y gestión del cliente, logística, costos y eficiencia operacional, capacidades humanas y alianzas estratégicas. • Implementar una estrategia de nivelación y fortalecimiento transversal de las Unidades Productivas en temas como en modelo de negocio, diseño y sofisticación de bienes y servicios, sostenibilidad y acceso a la financiación. • Acompañar de manera personalizada y enfocada en fortalecer el desempeño de las unidades productivas en dos (2) de las áreas de conocimiento con mayor oportunidad y prioridad de fortalecimiento, de acuerdo con los resultados del proceso de diagnóstico de Retos para crecer. • Facilitar la conexión y colaboración entre las diferentes Unidades Productivas, promoviendo relaciones de negocios y oportunidades de colaboración. • Identificar y trabajar en la superación de barreras que limiten la entrada de las unidades productivas a nuevos mercados o segmentos. • Realizar sesiones de formación grupal para compartir buenas prácticas, experiencias y fomentar el aprendizaje colaborativo entre las unidades en temáticas relacionadas a modelo de negocio, Mercadeo y gestión de cliente, costos y eficiencia operacional y alianzas estratégicas.	

Criterios de Calidad	Métodos de Calidad	Fecha de Evaluación
2.1. Porcentaje de incremento en ventas de las unidades productivas participantes 2.2. Número de unidades productivas con herramientas y metodologías de creciendo con su negocio y hábitos empresariales de PNUD adoptadas 2.3. Porcentaje de unidades productivas que incrementan el número de clientes. 2.4. Porcentaje de unidades productivas con nuevos empleos. 2.5. Porcentaje de unidades productivas que acceden a servicios financieros	Informes de progreso Repositorio de información Indicadores de medición	No aplica por umbrales de evaluación

Recursos requeridos para lograr los resultados esperados

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

Equipo técnico y administrativo

En la implementación del proyecto se requiere de la conformación de un equipo de profesionales especializados. Estos expertos deben tener experiencia en el diseño e implementación de políticas públicas, estrategias de desarrollo económico, así como habilidades destacadas en encadenamientos productivos, emprendimiento, gestión empresarial, innovación social, base de datos y apoyo administrativo.

Además, se considera esencial establecer vínculos territoriales con equipos de las otras áreas del PNUD además de la contratación de personal local para lograr una presencia institucional. En la sección VIII de este documento, dedicada a los arreglos de gestión y gobernanza, se ofrece un análisis detallado del organigrama del equipo propuesto para llevar a cabo con éxito este proyecto. Este enfoque garantizará una ejecución eficiente y efectiva, garantizando la implementación de las iniciativas propuestas.

Recursos financieros

La consolidación de alianzas estratégicas con entidades gubernamentales y actores del sector privado se fundamenta como un pilar para asegurar la disponibilidad de recursos necesarios destinados al desarrollo de las actividades contempladas en este documento. A nivel nacional y local, el proyecto asume un papel crucial al contribuir de manera significativa a la política de generación de ingresos para la población vulnerable y la estrategia de reducción de la pobreza.

Lo anterior, teniendo en cuenta la experiencia adquirida a través de los proyectos Estrategias Productivas de Inclusión Urbana, Desarrollo Empresarial, Ecosistema Empresarial y Emprendedor y Reactivación Económica, este enfoque se centra en la creación e implementación de una estrategia dirigida a fortalecer el acceso a financiamiento, la cual se sustenta en iniciativas innovadoras y en las que se busca potenciar las experiencias exitosas con capacidad de replicabilidad, impacto y la sostenibilidad de las acciones emprendidas en el marco de este proyecto.

Alianzas

Establecer alianzas estratégicas que consoliden y fortalezcan la interconexión entre diversos actores clave. En este contexto, la colaboración estrecha con el sector privado, organismos gubernamentales, instituciones académicas y la sociedad civil se presenta como fundamental. Estas alianzas permitirán la optimización de recursos, el intercambio de conocimientos especializados y la creación de sinergias que impulsen la eficiencia

y la sostenibilidad de los encadenamientos productivos. Asimismo, la participación de las comunidades locales será esencial para garantizar un enfoque inclusivo y orientado al desarrollo socioeconómico sostenible. Al facilitar un diálogo abierto y una cooperación mutua, estas alianzas no solo promoverán la integración efectiva de las cadenas productivas, sino que también contribuirán a la generación de impactos positivos a largo plazo en los sectores involucrados.

A continuación, se establecen los actores con los cuales se podría establecer alianzas estratégicas:

- **Entidades gubernamentales:** Colaborar con las entidades gubernamentales a nivel local y nacional es esencial para asegurar el apoyo político, regulatorio y financiero necesario. Estas instituciones pueden ser cruciales en la creación de un entorno propicio para los encadenamientos productivos.
- **Sector privado:** La participación del sector empresarial para el fortalecimiento y consolidación de la cadena de valor, desde la producción hasta la distribución, facilita la integración y optimización de los procesos, además de fomentar la innovación y la competitividad.
- **Instituciones financieras:** Establecer alianzas con bancos e instituciones financieras que puedan apoyar y facilitar el acceso de financiamiento a los participantes de las rutas propuestas en este proyecto.
- **Sector tecnológico:** La colaboración con empresas y expertos en tecnología puede impulsar la innovación y la implementación de soluciones tecnológicas que mejoren la eficiencia y efectividad del proyecto
- **Comunidades locales:** Involucrar a las comunidades locales desde las fases iniciales del proyecto promueve la participación, la comprensión de las necesidades locales y la sostenibilidad a largo plazo. Establecer alianzas con líderes comunitarios y grupos representativos es clave.

Riesgos y Supuestos

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

Riesgo	Supuesto	Acciones de mitigación
La falta de articulación y comunicación efectiva entre los diferentes actores del proyecto puede dar lugar a información desactualizada o malinterpretada, lo que podría afectar la ejecución del proyecto.	Mejorar significativamente las posibilidades de éxito de tu proyecto al garantizar una colaboración fluida y una comprensión compartida entre todos los actores involucrados.	Desarrollar un plan detallado que defina cómo, cuándo y qué información será comunicada a cada actor. Se llevarán a cabo reuniones periódicas para mantener a todos los actores informados y actualizados en el avance del proyecto.
La falta de claridad en las expectativas entre los participantes del proyecto (como miembros del equipo) y los donantes puede generar insatisfacción, lo cual puede afectar negativamente la implementación del proyecto.	Construir y mantener relaciones sólidas con los participantes y donantes, lo que contribuirá positivamente al éxito general del proyecto.	Establecer canales de comunicación abiertos y transparentes con todos los involucrados, tanto internos como externos. Además, de involucrar a los participantes y donantes desde las etapas iniciales del proyecto y proporcionar en los informes de progreso trimestrales de los avances y logros obtenidos hasta la fecha.

Riesgo	Supuesto	Acciones de mitigación
Inadecuado manejo de información y registros de base de datos de los participantes del proyecto	La seguridad de los datos personales contribuirá a proteger la integridad del proyecto y la confianza de las personas involucradas.	Establecer en cada una de las herramientas de recolección de información un disclaimer para el uso y manejo de los datos. Asimismo, desarrollar una estrategia de políticas que indique el custodio de la información y responsable de recopilar, almacenar y utilizar dichos datos. Además, de la capacitación al equipo técnico para el manejo adecuado de estos datos.
Baja receptividad y falta de disposición por parte de la población beneficiaria hacia la implementación de los proyectos y las acciones de acompañamiento.	Las comunidades y beneficiarios mostrarán un compromiso activo en la participación de los programas implementados en los territorios.	Se llevarán a cabo sesiones de socialización lideradas por el donante antes del inicio de las actividades del proyecto. Durante estas sesiones, se presentarán la estrategia propuesta, la colaboración con el PNUD, el alcance del proyecto, los recursos asignados, así como los cronogramas y planes de trabajo. El propósito es establecer la confianza entre la población y los implementadores. Adicionalmente, se adelantará una socialización directa con la población, donde se explicarán los diferentes componentes del proyecto, las actividades planificadas y los pasos a seguir. Este proceso se repetirá de forma periódica para mantener a la población informada.
Volatilidad de la tasa de cambio	La tasa cambiaria permanecerá constante, lo que facilitará la estabilidad de los recursos del proyecto y su alineación con las proyecciones iniciales previstas.	Se llevará a cabo un monitoreo periódico de los recursos del proyecto, centrándose especialmente en revisar las variaciones y su repercusión en el desarrollo de las iniciativas. Estas fluctuaciones y su eventual impacto en el proyecto.
Posibles retrasos en los procedimientos administrativos, tanto por parte del PNUD como de sus colaboradores, que podrían incidir en el desempeño oportuno y eficaz del proyecto.	Los plazos de los procesos y trámites administrativos internos del PNUD contribuyen a la implementación y ejecución eficientes de los proyectos.	Se llevará a cabo la socialización y concertación de los plazos de cada uno de los procesos administrativos y financieros internos con cada área responsable en el PNUD. Esto tiene como objetivo mitigar el riesgo de demoras o retrasos que puedan afectar la correcta ejecución de las actividades de los proyectos.
La inestabilidad política y económica del país podría obstaculizar la autorización de cambios en el proyecto en caso de que resulten necesarios.	La posible inconformidad ciudadana, la incertidumbre a nivel nacional e internacional y la transición de gobierno,	Se adelantarán procesos de planificación en los cuales se evaluarán los planes de acción para la intervención. Además, se realizará un monitoreo constante de la

Riesgo	Supuesto	Acciones de mitigación
	entre otros factores, podrían influir en la autorización de cambios en el Proyecto en caso de ser necesarios.	situación política del país, evaluando las posibles consecuencias para el Proyecto
Situaciones de crisis a nivel nacional e internacional	Cómo resultado de una recesión económica, crisis política o un desastre natural	Se generarán planes de respuesta rápida y de continuidad para hacer frente a crisis y desastres que puedan afectar el proyecto.
La prevalencia del conflicto armado en diversas regiones de Colombia podría generar restricciones significativas para que las personas cursen el programa de manera adecuada, afectando su participación y compromiso.	La ejecución efectiva del programa a nivel nacional podría verse limitada debido al conflicto armado predominante en diversas zonas de Colombia, lo que podría obstaculizar la participación adecuada de los beneficiarios.	Realizar seguimientos periódicos en los territorios de intervención para garantizar respuestas rápidas y la implementación de acciones preventivas. Además, se seguirán las indicaciones de UNDSS y las recomendaciones de seguridad en los territorios a nivel nacional, con atención especial a las condiciones y alertas relacionadas con conflictos armados.
Condiciones meteorológicas adversas que puedan afectar el desarrollo de las actividades planificadas.	Impacto del cambio climático en las áreas geográficas donde se ejecuta el proyecto.	Este riesgo será mitigado mediante una planificación detallada del proyecto que incluye la consideración de variables climáticas, así como su alineación con el plan de contingencia para riesgos climáticos de la ciudad.
Cambios inesperados en la entidad donante como resultado de situaciones políticas en el Gobierno y sus mandatarios.	Cambios de Gobierno pueden dar lugar a modificaciones en las direcciones propuestas en el proyecto.	Realizar un monitoreo constante de las acciones gubernamentales en el territorio y de los cambios en las altas esferas del donante. Garantizar jurídicamente las acciones y actividades del proyecto

Participación de las Partes Involucradas

En la perspectiva de impulsar encadenamientos productivos, se ha identificado la importancia de la colaboración activa de diversos actores. A continuación, se describen las estrategias específicas para involucrar a estos actores clave en el desarrollo y fortalecimiento de estos.

Donantes:

La interacción estrecha con los donantes es esencial para mantener una transparencia efectiva y fomentar su compromiso. A través de Comités Directivos y técnicos, así como mediante informes detallados, reuniones periódicas y visitas de campo, se asegurará que los donantes estén al tanto de los avances en el desarrollo de los encadenamientos productivos. Esto no solo permitirá una gestión financiera clara, sino que también proporcionará a los donantes la oportunidad de aportar su experiencia y perspectivas valiosas.

Aliado Implementador:

En la promoción de encadenamientos productivos, es esencial con las entidades de gobierno, la formalización de alianzas a través de Cartas de Acuerdo que consoliden su rol como aliados implementadores clave. Este enfoque no solo facilitará la ejecución práctica de los encadenamientos, sino que también fortalecerá las capacidades locales para liderar y gestionar eficientemente los eslabones de la cadena productiva.

Aliados Nacionales y locales:

Desde la fase inicial, se identificarán entidades nacionales y locales con el potencial de impulsar la escalabilidad de los encadenamientos productivos. Reuniones regulares y visitas en campo asegurarán que estos aliados estén informados y participen activamente en el desarrollo de los encadenamientos. La gestión activa de la colaboración con estos actores garantizará la sinergia y la complementariedad en la oferta de servicios, maximizando así el impacto de estos.

Ente Territorial:

La participación de las Alcaldías y Gobernaciones es crucial para el éxito de los encadenamientos productivos. A través de comités locales, se buscará su involucramiento directo, anclando las estrategias en las necesidades y prioridades locales. Este enfoque asegurará que los encadenamientos productivos se integren orgánicamente en la estructura económica local, promoviendo así su pertinencia y sostenibilidad a largo plazo.

Grupos objetivo

La implementación de encadenamientos productivos puede ser diseñada para beneficiar a diversos grupos de población, fomentando el desarrollo económico inclusivo y sostenible. A continuación, se presentan algunos grupos específicos que podrían beneficiarse significativamente de iniciativas:

- Comunidades Locales Vulnerables
- Mujeres Emprendedoras
- Jóvenes Emprendedores
- Grupos Étnicos y Minorías
- Personas con Discapacidad
- Microempresarios y Pequeñas Empresas

Los grupos de población desempeñan un papel crucial en los encadenamientos productivos, ya que su participación contribuye significativamente al desarrollo económico y social. Incluir a diversos grupos, como mujeres, jóvenes y comunidades marginadas, no solo promueve la equidad, sino que también enriquece la cadena productiva al aportar perspectivas diversas y habilidades especializadas. Además, al empoderar a estos grupos mediante el acceso a oportunidades y recursos, se fortalece la resiliencia económica y se fomenta un crecimiento sostenible e inclusivo en el tejido productivo. La inclusión de estos grupos en encadenamientos productivos no solo contribuye al desarrollo económico, sino que también promueve la equidad, la diversidad y la sostenibilidad en las comunidades.

Territorios

El presente proyecto tendrá como territorios focalizados Caldas (Manizales), Bolívar (Cartagena), Valle del Cauca (Cali), Santander (Bucaramanga) y Meta (Villavicencio). En Junta directiva se podrá analizar la extensión, ampliación, reducción o ajuste del alcance territorial.

Cooperación Sur-Sur y Triangular (CSS/CTr)

La cooperación Sur-Sur en el contexto de encadenamientos productivos emerge como un mecanismo dinámico para fortalecer la colaboración entre países del hemisferio sur, compartiendo conocimientos, experiencias y recursos para impulsar el desarrollo económico sostenible. Esta forma de cooperación se traduce en la creación de sinergias que promueven la integración efectiva de las cadenas productivas, facilitando el intercambio de buenas prácticas y tecnologías adaptadas a contextos similares. A través de iniciativas conjuntas, los países involucrados pueden fomentar la diversificación económica, mejorar la competitividad de sus sectores productivos y brindar oportunidades de desarrollo inclusivo a comunidades locales. La cooperación Sur-Sur en encadenamientos productivos no solo fortalece la autonomía económica

de los países participantes, sino que también contribuye a la construcción de relaciones mutuamente beneficiosas basadas en la solidaridad y el intercambio equitativo.

Soluciones digitales²

En el marco de la estrategia digital de PNUD 2022 – 2025 el proyecto propone la integración de soluciones digitales en encadenamientos productivos que representan un catalizador significativo para la eficiencia y la competitividad en el tejido empresarial. La implementación de sistemas de gestión empresarial (ERP) permite una coordinación más efectiva en todas las etapas del encadenamiento, desde la producción hasta la distribución. La automatización de procesos, el monitoreo en tiempo real y la gestión centralizada de datos contribuyen a reducir costos operativos y mejorar la toma de decisiones. Además, la implementación de plataformas de comercio electrónico facilita la conexión directa con los mercados, ampliando las oportunidades de comercialización para los participantes en la cadena. Por lo anterior, se hace énfasis en las siguientes:

Colaboración a través de Plataformas Digitales:

Las soluciones digitales fomentan una colaboración más estrecha y transparente entre los distintos actores en los encadenamientos productivos. Plataformas en línea y aplicaciones móviles ofrecen espacios virtuales donde agricultores, productores, distribuidores y minoristas pueden interactuar, compartir información y coordinar sus actividades. Esto no solo fortalece la comunicación, sino que también mejora la trazabilidad de los productos, proporcionando a los consumidores una mayor visibilidad sobre el origen y la calidad de los productos.

Innovación a través de Tecnologías Emergentes:

La adopción de tecnologías emergentes, como el Internet de las Cosas (IoT) y la inteligencia artificial (IA), abre nuevas posibilidades para la optimización de los encadenamientos productivos. Sensores conectados pueden proporcionar datos en tiempo real sobre las condiciones ambientales y de producción, permitiendo una gestión más precisa de los recursos. La IA, por otro lado, puede analizar grandes conjuntos de datos para prever tendencias del mercado, facilitando la toma de decisiones estratégicas y la adaptación proactiva a cambios en la demanda.

Capacitación Digital para la Inclusión:

La incorporación de soluciones digitales también implica un enfoque en la capacitación digital para garantizar la inclusión de todos los participantes. Programas de formación adaptados a diversos niveles de habilidad y accesibilidad aseguran que agricultores, pequeños empresarios y otros actores en la cadena puedan aprovechar plenamente las ventajas de las tecnologías digitales. Esta capacitación no solo promueve la igualdad de oportunidades, sino que también fortalece la resiliencia y la sostenibilidad de los encadenamientos productivos en el largo plazo.

En conjunto, la convergencia de soluciones digitales y encadenamientos productivos no solo moderniza las operaciones comerciales, sino que también impulsa la colaboración, la eficiencia y la innovación en toda la cadena de valor. De igual manera, se incorporará y alineará a los sistemas nacionales que manejen los socios nacionales, regionales y territoriales; en los que se pueda establecer una articulación interinstitucional a nivel de datos, información y presentación de resultados, asociado a herramientas digitales.

En el marco de una estrategia integral de encadenamientos productivos, se propone una colaboración estrecha con los sistemas nacionales de información, entre los cuales se destacan el Departamento Nacional de Planeación (DNP), el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), el Ministerio de

² Please see the [Guideline “Embedding Digital in Project Design”](#).

Comercio, Industria y Turismo, y otros organismos relevantes. Esta sinergia busca aprovechar la riqueza de datos y la experiencia acumulada por estos entes gubernamentales para fortalecer la toma de decisiones y potenciar el desarrollo de cadenas productivas de manera más informada y estratégica.

Adicionalmente en el contexto del proyecto de encadenamientos productivos, se implementará una rigurosa política de protección de datos durante la fase de recolección de información. Se garantizará que la recopilación, almacenamiento y procesamiento de datos se haga según las normativas de privacidad y protección de datos en PNUD. Todos los participantes e involucrados en el proyecto serán informados de manera transparente sobre cómo se utilizará la información recopilada, los fines para los cuales se destinará y las medidas de seguridad implementadas para resguardar su confidencialidad.

Es importante destacar que cualquier información sensible recopilada, como datos personales o empresariales, estará sujeta a estrictas políticas de privacidad, de acuerdo con las políticas del PNUD. Además, se proporcionará un descargo de responsabilidad (disclaimer) claro y comprensible, informando a los participantes sobre sus derechos, la finalidad de la recolección de datos y las medidas de seguridad adoptadas para proteger su información. Este enfoque asegurará la confianza de los participantes en el proyecto y reforzará el compromiso con la integridad y la privacidad de los datos recopilados durante la ejecución de la estrategia de encadenamientos productivos.

Conocimiento

La gestión del conocimiento desempeña un papel fundamental en la prosperidad y eficacia de los proyectos de encadenamiento productivo, actuando como un catalizador estratégico para la innovación y la colaboración. En el contexto de los encadenamientos productivos, donde la interdependencia entre diversos actores es esencial, la gestión del conocimiento se erige como el vehículo que facilita la creación, adquisición y aplicación de información valiosa en todas las fases de la cadena productiva. Este enfoque proactivo no solo implica la identificación de conocimientos clave necesarios para el éxito del proyecto, sino también la implementación de herramientas y procesos que promuevan la colaboración, capturen lecciones aprendidas y fomenten la toma de decisiones informada. Al integrar de manera efectiva la gestión del conocimiento en los encadenamientos productivos, no solo se optimiza la eficiencia operativa, sino que también se fortalece la resiliencia de la cadena y se sientan las bases para el desarrollo continuo y la mejora constante.

Diagnóstico Inicial:

- Realizar un análisis exhaustivo de los conocimientos existentes y necesarios para el éxito del proyecto de encadenamiento productivo.

Identificación de Actores Clave:

- Identificar y clasificar a los actores clave involucrados en el encadenamiento productivo, incluyendo agricultores, productores, distribuidores y otros participantes relevantes.

Recolección de Buenas Prácticas:

- Implementar un sistema para documentar y compartir buenas prácticas identificadas durante la ejecución del proyecto.

Formación Personalizada:

- Desarrollar programas de formación personalizados para los diferentes actores del encadenamiento productivo, centrados en las habilidades y conocimientos específicos requeridos para cada función.

Gestión de la Información en Tiempo Real:

- Implementar sistemas de monitoreo y gestión de información en tiempo real para recopilar datos sobre la producción, distribución y desempeño del encadenamiento.

Fomento de Comunidades de Práctica:

- Establecer comunidades de práctica específicas para diferentes segmentos del encadenamiento productivo, donde los participantes puedan discutir desafíos, compartir soluciones y colaborar en la resolución de problemas comunes.

Evaluación Periódica de la Estrategia:

- Realizar evaluaciones regulares de la efectividad de la estrategia de gestión del conocimiento, recopilando retroalimentación de los participantes y ajustando la estrategia según sea necesario.

Documentación de Lecciones Aprendidas:

- Desarrollar un proceso estructurado para documentar y compartir lecciones aprendidas durante y al final del proyecto.

Sostenibilidad y Escalamiento

La estrategia de escalamiento del proyecto se enfoca en llevar los beneficios de manera efectiva a un mayor número de comunidades y actores en la cadena de valor. Forjaremos alianzas estratégicas con entidades gubernamentales, ONG y actores del sector privado para ampliar nuestra red de apoyo, aprovechar recursos adicionales y compartir mejores prácticas. Diseñamos nuestro modelo de negocio de manera modular, permitiendo su adaptación y replicación en diversas geografías y contextos. La sistematización de procesos, el monitoreo constante y la retroalimentación de los participantes son esenciales para garantizar la calidad y efectividad a medida que ampliamos nuestro alcance. La transferencia de conocimientos y experiencias exitosas a otras iniciativas similares es una prioridad, contribuyendo así al crecimiento sostenible de los encadenamientos productivos a nivel regional y más allá.

Alianzas Estratégicas:

- Establecer alianzas con entidades gubernamentales, ONG y empresas privadas para fortalecer la red de apoyo, compartir recursos y conocimientos, y ampliar la influencia del proyecto.

Diseño Modular del Modelo de Negocio:

- Desarrollar un modelo de negocio modular que permita adaptaciones y replicaciones en diferentes contextos, facilitando la expansión a nuevas regiones o comunidades.

Transferencia de Conocimientos:

- Desarrollar programas de transferencia de conocimientos que documenten las mejores prácticas, lecciones aprendidas y experiencias exitosas, facilitando la replicación del modelo en otras iniciativas similares.

Al implementar estas acciones de manera integrada, se crea un entorno propicio para la sostenibilidad y el escalamiento exitoso de los encadenamientos productivos, maximizando así su impacto positivo y duradero.

IV. GESTIÓN DEL PROYECTO

Eficiencia y Efectividad de los Costos

En materia de eficiencia y efectividad de los costos, el proyecto se formuló tomando como base la experiencia del PNUD en el diseño e implementación de proyectos de desarrollo económico incluyente. En este sentido, el proyecto ha identificado los siguientes elementos como estrategias diversas (teoría del cambio y operaciones conjuntas) para garantizar una eficiencia y efectividad en los costos y en el manejo de los recursos:

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

El proyecto busca atender los desafíos de desarrollo en el tejido empresarial con 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 existentes, nos permitirán ser más eficientes al implementar las estrategias planteadas.

La experiencia y las metodologías que han sido desarrolladas por el PNUD a través de los proyectos mencionados anteriormente, cuentan con un valor económico intangible significativo que se ponen a disposición del presente. Esto permitirá construir sobre lo construido y tener una curva de aprendizaje acotada, para 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.

Frente a la articulación y alianzas con otros proyectos, se buscará la generación de dinámicas que permitan la articulación de iniciativas con otros proyectos que vienen desarrollando actividades de desarrollo empresarial urbano para mejorar la eficacia en función de los costos.

Gestión del Proyecto

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

Los territorios donde se implementará el proyecto dependerán de la capacidad técnica, humana y financiera del proyecto. Si bien las estrategias aquí plasmadas buscan apoyar al gobierno en todo el territorio nacional, en un principio, se implementará en los siguientes territorios: Caldas (Manizales), Bolívar (Cartagena), Valle del Cauca (Cali), Santander (Bucaramanga) y Meta (Villavicencio). La focalización podrá ser revisada y ajustada en las Juntas Directivas del Proyecto.

Ante la colaboración de proyectos afines, se prevé la articulación, para potenciar el conocimiento existente entre los equipos y evitar duplicidades en la atención a los grupos poblacionales y los territorios.

Acuerdos de coordinación

El PNUD realizará todas las acciones del proyecto necesarias para lograr 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 estará integrado por PNUD 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 con 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.

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
Documento de 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 mediante un modelo de implementación de Ejecución Directa (DIM).

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.

V. MARCO DE RESULTADOS

Efecto previsto conforme lo establecido en el UNSDCF / Marco de Resultados y Recursos del Programa de País -CPD:]: Outcome 3.1. El Gobierno nacional y entidades territoriales fortalecen sus capacidades para la aceleración de la Agenda 2030 y los ODS								
Indicadores de Efecto según lo establecido en el Marco de Resultados y Recursos del Programa de País -CPD incluyendo metas y la línea de base: Porcentaje del valor agregado de la política de economía naranja. Línea de base (2019): 2,9 Meta (2024): 5 / Número de víctimas retornadas, reubicadas o integradas localmente. Línea de base (2019): 1.602.670 Meta (2024): 3.115.670 / Reducción de las emisiones de gases efecto invernadero con respecto al escenario de referencia nacional. Línea de base (2017): 0 millones de toneladas de dióxido de carbono equivalentes (tCO2 eq). Meta (2023): 36 millones de tCO2 eq. / Crecimiento de la deforestación nacional respecto del año anterior. Línea de base (2017): 23%. Meta (2022): 0%. / 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. Resultado 1.3. Mejora del acceso a los servicios básicos y a los activos y servicios financieros y no financieros para apoyar las capacidades productivas con el fin de lograr medios de vida y empleos sostenibles para alcanzar la prosperidad”								
Número y Título del Proyecto en Atlas: 01000832 – Encadenamientos Productivos								
PRODUCTOS ESPERADOS	INDICADORES DE PRODUCTO ³	FUENTE DE DATOS	LÍNEA DE BASE		METAS (según frecuencia de recolección de datos)			METODOLOGÍA Y RIESGOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS
			Valor	Año	Año 2024	Año 2025	FINAL	
OUTPUT 1. Encadena GEN Marker 2	1.1 Número mínimo de consultores calificados en las metodologías de cadenas de valor de PNUD	Informes de progreso	0	2023	120	150	150	La recolección de datos se realizará bajo el esquema de seguimiento y monitoreo establecido para el Proyecto. Se realizará levantamiento de información primaria directa Los riesgos asociados a lograr las metas están relacionados con la consecución de recursos para el financiamiento del proyecto y de las condiciones en los territorios para alcanzarlo.
	2.1 Porcentaje de unidades productivas participantes que incrementan ventas	Informes de progreso	0	2023	8%	10%	10%	
	2.2 Número mínimo de unidades productivas con herramientas y metodologías adoptadas de creciendo con su negocio y hábitos empresariales de PNUD	Informes de progreso	0	2023	348	435	435	
	2.3 Porcentaje de unidades productivas que incrementan el número de clientes	Informes de progreso	0	2023	8%	10%	10%	
	2.4. Porcentaje de unidades productivas con nuevos empleos	Informes de progreso	0	2023	3%	5%	5%	
	2.5 Porcentaje de unidades productivas con apropiación de herramientas financieras	Informes de progreso	0	2023	40%	50%	50%	
	2.6. Número de personas que acceden a servicios básicos (desagregados hombres, mujeres, jóvenes, población en condición de discapacidad, población desplazada, en condición de pobreza, minorías étnicas e informales)	Informes de progreso	0	2023	348	435	435	

VI. MONITOREO Y EVALUACIÓN

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

Plan de Monitoreo

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.	N/A	
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.	N/A	
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.	N/A	
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	N/A	

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
Documento de 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.	N/A	
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)	La Junta Directiva del Proyecto debatirá los datos aquí presentados y aprobará los Informes Técnicos de Progreso e Informe Final.	N/A	
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.	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.	N/A	

Plan de Evaluación

Título de la Evaluación	Asociados (si fuese un proyecto conjunto)	Producto Relacionado del Plan Estratégico	Efecto MANUD/CPD	Fecha de Realización Prevista	Principales Actores en la Evaluación	Costo y Fuente de Financiamiento
No se efectuará según umbrales de Evaluación	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica

VII. PLAN DE TRABAJO PLURIANUAL

PRODUCTOS ESPERADOS	ACTIVIDADES PREVISTAS	Presupuesto Previsto por Año		RESPONSABLE	PRESUPUESTO PREVISTO		
		2024	2025		Fuente de Financiamien to	Descripción Presupuesto	Monto
OUTPUT 1: Encadena. GENDER MARKER 2	Actividad 1	85,304.03	1,802.51	PNUD	Colombia Productiva	71400-contractual Service Individual	87,106.54
		28,483.39	0			72100-Contractual Service Companies	28.483,39
		3,932.88	0			71600-Travel	3,932.88
		3,932.88	0			72300-Materials and Goods	3,932.88
		0	10,466.06			74500-DPC	10,466.06
		5,969.45	726.64			75100-GMS 5%	6,696.09
	Subtotal para la Actividad 1						140,617.84
	Actividad 2	159,256.57	4,205.85	PNUD	Colombia Productiva	71400-Contractual Service Individuals	163,462.42
		57,682.22	0			71300-Local Consultants	57,682.22
		126,114.32	0			72100-Contractual Service Companies	126,114.32
		9,176.72	0			71600-Travel	9,176.72
		8,026.25	0			72300-Materials and Goods	8,026.25
		18,012.80	210.29			75100-GMS 5%	18,223.10
	Subtotal para la Actividad 2						382,685.02
TOTAL							523,302.9

VIII. ARREGLOS DE GESTIÓN Y GOBERNANZA

La estructura de gestión prevé una Junta de Proyecto a nivel de Proyecto, 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 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:

- a) Proporcionar orientación y dirección general, garantizando que se mantenga dentro de las limitaciones especificadas, y promover la igualdad de género y la inclusión en la ejecución de los proyectos.
- b) Revisar el rendimiento de los proyectos 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.
- c) Abordar cualquier cuestión de alto nivel de los proyectos planteada por el director del proyecto y la garantía del proyecto;
- d) Proporcionar orientación sobre los riesgos emergentes y/o apremiantes de los proyectos 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);
- e) Asesorar sobre las modificaciones de los proyectos dentro de los parámetros establecidos por el PNUD y el donante;
- f) Acordar o decidir la suspensión o cancelación de un proyecto, si es necesario;

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
Documento de Proyecto

- g) Proporcionar dirección y recomendaciones de alto nivel a la unidad de gestión de los proyectos para garantizar que los resultados acordados se produzcan satisfactoriamente de acuerdo con los planes.
- h) 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.
- i) Garantizar la coordinación entre los distintos donantes y los proyectos y programas financiados por el gobierno;
- j) Seguir y supervisar la cofinanciación de los proyectos;
- k) Evaluar el informe anual de ejecución de los proyectos, incluido el informe de la calidad;
- l) Garantizar el compromiso de los recursos humanos para apoyar la ejecución de los proyectos, arbitrando cualquier problema dentro del mismo;
- m) Actuar como mecanismo de consulta informal para las partes interesadas;
- n) Aprobar el informe inicial del proyecto, la revisión intermedia y los informes de evaluación final, así como las correspondientes respuestas de la dirección;
- o) Proporcionar orientación al comité técnico que informan a la Junta Directiva;

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.

Por su parte, se constituirá un **Comité Técnico** como 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 el equipo técnico designado de Colombia Productiva y sus equipos, y el Gerente del Proyecto del PNUD o su delegado/a.

IX. CONTEXTO LEGAL

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

Este proyecto será implementado por Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (“Asociado en la Implementación”) que será el encargado de implementar el proyecto de conformidad con sus reglamentaciones, reglas, prácticas y procedimientos financieros siempre y cuando no viole principio alguno de las Reglas y Regulaciones Financieras del PNUD. Cuando la gobernanza financiera de un Asociado en la implementación no proporcione la orientación requerida para garantizar la mejor relación calidad-precio, imparcialidad, integridad, transparencia y competencia internacional efectiva, se aplicará la gobernanza financiera del PNUD.

X. GESTIÓN DE RIESGOS

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]⁴ [fondos del PNUD recibidos conforme al Documento de Proyecto]⁵ 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 consolidada de sanciones del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas y que ningún fondo del PNUD recibido en virtud del documento de proyecto se utilice para actividades de lavado de dinero. Este listado puede consultarse en <https://www.un.org/securitycouncil/content/un-sc-consolidated-list>. 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.undp.org/ses>), y del Mecanismo de Rendición de Cuentas (<http://www.undp.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.

⁴ Texto a ser utilizado cuando el PNUD es el Asociado en la Implementación.

⁵ Texto a ser utilizado cuando el Asociado en la Implementación sea Naciones Unidas, un Fondo/Programa de las Naciones Unidas o una agencia especializada.

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) Cada parte responsable, subcontratista y sub-receptor (cada uno de ellos una "sub-parte" y conjuntamente "sub-partes") reconoce y acepta que el PNUD no tolerará el acoso sexual y la explotación y el abuso sexual de nadie por parte de las subpartes, y otras entidades que participen en la ejecución del Proyecto, ya sea como contratistas o subcontratistas y su personal, y cualquier persona que preste servicios para ellos en el marco del Documento de Proyecto.
 - (a) En la implementación de las actividades en el marco de este Documento de Proyecto, cada una de las subpartes cumplirá con las normas de conducta establecidas en el Boletín del Secretario General ST/SGB/2003/13 del 9 de octubre de 2003, relativo a las "Medidas especiales de protección contra la explotación y el abuso sexual" ("EAS").
 - (b) Además, y sin limitación a la aplicación de otros reglamentos, normas, políticas y procedimientos que afecten a la realización de las actividades en el marco de este Documento de Proyecto, en la ejecución de las actividades, cada una de las subpartes no incurrirá en ninguna forma de acoso sexual ("AS"). El acoso sexual se define como cualquier conducta no deseada de naturaleza sexual que pueda esperarse o percibirse razonablemente como ofensiva o humillante, cuando dicha conducta interfiere en el trabajo, se convierte en una condición de empleo o crea un entorno de trabajo intimidatorio, hostil u ofensivo. El AS puede ocurrir en el lugar de trabajo o en relación con el trabajo. Aunque normalmente implica un patrón de conducta, el AS puede adoptar la forma de un único incidente. Al evaluar la razonabilidad de las expectativas o percepciones, se tendrá en cuenta la perspectiva de la persona que es objeto de la conducta.
 - d) En la realización de las actividades previstas en el presente documento de proyecto, cada una de las subpartes deberá (en lo que respecta a sus propias actividades), y exigirá a sus subpartes (en lo que respecta a las actividades de éstas) que dispongan de normas y procedimientos mínimos, o de un plan para desarrollar y/o mejorar dichas normas y procedimientos, con el fin de poder adoptar medidas preventivas y de investigación eficaces. Estos deben incluir: políticas sobre acoso sexual y explotación y abuso sexual; políticas sobre denuncia de irregularidades/protección contra represalias; y mecanismos de denuncia, disciplina e investigación. En línea con esto, las subpartes tomarán y exigirán que sus respectivas subpartes tomen todas las medidas apropiadas para:
 - (i) Evitar que sus empleados, agentes o cualquier otra persona contratada para realizar cualquier servicio en el marco de este Documento de Proyecto, se involucren en AS o EAS;
 - (ii) Ofrecer a los empleados y al personal asociado formación sobre la prevención y la respuesta al AS y al EAS; cuando las subpartes no hayan establecido su propia formación en materia de prevención del AS y del EAS, las subpartes podrán utilizar el material de formación disponible en el PNUD;
 - (iii) Informar y supervisar las denuncias de AS y EAS de las que cualquiera de las subpartes haya sido informado o haya tenido conocimiento de otro modo, y el estado de estas;
 - (iv) Remitir a las víctimas/sobrevivientes de AS y EAS a una asistencia segura y confidencial para las víctimas; y
 - (v) Registrar e investigar de forma rápida y confidencial cualquier denuncia lo suficientemente creíble como para justificar una investigación de AS o EAS. Cada una de las subpartes informará al PNUD de las

alegaciones recibidas y de las investigaciones que esté llevando a cabo ella misma o cualquiera de sus subpartes con respecto a sus actividades en el marco del Documento de Proyecto, y mantendrá al PNUD informado durante la investigación realizada por ella o por cualquiera de dichas subpartes, en la medida en que dicha notificación (i) no ponga en peligro el desarrollo de la investigación, incluyendo, pero sin limitarse a ello, la seguridad de las personas, y/o (ii) no contravenga ninguna ley que le sea aplicable. Tras la investigación, la subparte correspondiente informará al PNUD de cualquier medida adoptada por ella o por cualquiera de las otras entidades a raíz de la investigación.

- e) Cada una de las subpartes establecerá que ha cumplido con lo anterior, a satisfacción del PNUD, cuando el PNUD o cualquier parte que actúe en su nombre le solicite dicha confirmación. El incumplimiento de lo anterior por parte de la subparte correspondiente, según lo determine el PNUD, se considerará motivo de suspensión o terminación del Proyecto.
- f) Cada parte responsable, subcontratista y subreceptor se asegurará de que todas las actividades del proyecto que lleven a cabo se realicen de forma coherente con los Estándares Sociales y Ambientales del PNUD y se asegurará de que cualquier incidente o problema de incumplimiento se comunique al PNUD de acuerdo con los Estándares Sociales y Ambientales del PNUD.
- g) 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, lucha contra el fraude, lucha contra el lavado de dinero y la financiación del terrorismo se apliquen y se apliquen a todos los fondos recibidos de o por conducto del PNUD.
- h) 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, (b) Política del PNUD contra el lavado de dinero y la financiación del terrorismo y (c) 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
- i) 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.
- j) 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.

- k) *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.

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.

- l) 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.
- m) 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.
- n) 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

Anexo 1. Informe de Calidad del Proyecto – QA de Diseño. Procedimiento ASM-03335

https://undp.lightning.force.com/lightning/r/Procedure_c/a376N000000EiCPQA0/view

Anexo 2. Modelo de Diagnóstico Social y Ambiental. Procedimiento ASM-03336

https://undp.lightning.force.com/lightning/r/Procedure_c/a376N000000EiCUQA0/view

Anexo 3. Análisis de Riesgo.

Anexo 4. Términos de referencia de la Junta del Proyecto y TdR de los principales puestos de gestión.

Anexo 5. Acuerdo de Financiación entre Colombia Productiva y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

Jorge Aldemar Castaneda Forero

De: Diego Fernando Pinzon Martinez <diego.pinzon@colombiaproductiva.com>
Enviado el: martes, febrero 13, 2024 4:19 PM
Para: Diana Marcela Aponte Rada
CC: Aurelio Mejía Mejía; Joel Narvaez; Angie Paola Rojas Hurtado; Nazly Gutierrez; Jorge Aldemar Castaneda Forero
Asunto: RE: Documento de Proyecto 01000832 - Encadenamientos Productivos

Marca de seguimiento: Seguimiento
Estado de marca: Marcado

Estimada Diana

Con el presente me permito confirmar que he recibido el documento.

Como te mencioné previamente, lo compartí con la Secretaria General de Colombia Productiva para la revisión correspondiente.

Te estaremos informando si surgen comentarios o inquietudes al respecto.

Cordial saludo,



Diego Pinzón Martínez
Coordinador I Sectorial y de Encadenamientos
COLOMBIA PRODUCTIVA
diego.pinzon@colombiaproductiva.com
Teléfono (57) (601) 749 1000 Ext.: 5220
Calle 28 N°. 13 A - 15. Piso 21 Bogotá - Colombia
www.colombiaproductiva.com

De: Diana Marcela Aponte Rada <diana.aponte@undp.org>
Enviado el: lunes, 12 de febrero de 2024 1:59 p. m.
Para: Diego Fernando Pinzon Martinez <diego.pinzon@colombiaproductiva.com>
CC: Aurelio Mejía Mejía <aurelio.mejia@colombiaproductiva.com>; Joel Narvaez <joel.narvaez@undp.org>; Angie Paola Rojas Hurtado <angie.rojas@undp.org>; Nazly Gutierrez <nazly.gutierrez@undp.org>; Jorge Aldemar Castaneda Forero <jorge.castaneda@undp.org>
Asunto: RE: Documento de Proyecto 01000832 - Encadenamientos Productivos

Atención: Este es un correo electrónico externo. Tenga mucho cuidado al hacer click en enlaces o abrir archivos adjuntos. En caso de duda, contacte con su departamento de TI.

Estimado Diego, buenas tardes,

Recibe un cordial saludo, deseando que estés muy bien.

De acuerdo con las observaciones realizadas, adjunto te compartimos la versión final del Documento del Proyecto “COL/01000832 Encadenamientos Productivos” ajustada, para tu conocimiento y revisión.

Respecto a algunas de las observaciones y aclaraciones solicitadas, a continuación te dejamos respuesta:

- Hemos conservado en el documento la fecha de finalización del 30 de julio de 2025, a fin de mantener la misma fecha de finalización que quedó suscrita en el Acuerdo de Financiación. Posteriormente podremos realizar enmienda al acuerdo de considerarlo pertinente.
- Respecto al componente de *acceso a financiamiento*, corresponde a una estrategia transversal que incluimos en todas nuestras intervenciones con unidades productivas, como parte de nuestro propósito institucional, que comprende acciones de formación, generación de cultura y/o conexión con el ecosistema, que permitan que las unidades que atendemos puedan superar barreras iniciales para acceso al financiamiento, que les permitan ampliar sus oportunidades y seguir escalando el impacto de nuestras intervenciones.
- Respecto a la inclusión del tema de la *Cooperación Sur-Sur y Triangular (CSS/CTr)* en el documento, se incluye considerando la naturaleza internacional del PNUD y en virtud de la cual, llevamos a cabo de manera recurrente, ejercicios de cooperación entre países (a través de nuestras agencias y pares) que nos permiten robustecer de forma continua las intervenciones que realizamos, gracias al intercambio de buenas prácticas, transferencia y gestión de conocimiento. Particularmente nuestras metodologías para el fortalecimiento y desarrollo de cadenas de valor, se benefician de estos ejercicios y capitalizamos siempre dichos aportes en cada uno de los programas en los que las aplicamos.
- Respecto a la inclusión del tema de *Integración de Tecnologías Emergentes* en el documento, se incluye teniendo en cuenta que como parte de la Estrategia Digital del PNUD, velamos siempre por incorporar dentro de las intervenciones que desarrollamos, tecnologías que nos permitan optimizar y/o entregar mayor valor agregado en el marco de las mismas. En este sentido, buscaremos que la plataforma que desarrollaremos pueda incorporar los mejores elementos que sean pertinentes y posibles.
- Frente a la no mención de la plataforma, no se incluye como tal en este documento dado que este documento corresponde a la “sombrija marco” y es más de carácter estratégico, que cubija el proyecto y la propuesta en detalle. No obstante es claro, como se indica en la propuesta, el compromiso de desarrollo de la misma.
- Respecto a la Junta Directiva, notificaremos formalmente a Colombia Productiva de dicha instancia para que puedan proceder con la designación de un representante y/o delegado (cuando sea necesario).

Finalmente, respecto a la firma del documento por parte de Colombia Productiva, no es necesaria (ya hemos ajustado el formato). Sin embargo, te agradecemos mucho por favor, a fin de poder finalizar nuestros trámites internos en sistema, con esta versión ajustada, que nos puedas confirmar por este mismo medio, que recibiste el documento y conoces el mismo.

De antemano, muchas gracias por tu apoyo y quedamos atentos.

Saludos,

Diana

--



Diana Aponte
Coordinadora Componente 4 Convenio USAID-PNUD Proyecto ReactivAcción
Asesor para la Coordinación de Proyectos de Desarrollo Empresarial y
Emprendimiento
Desarrollo Empresarial
Área de Reducción de Pobreza e Inequidad
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD

Avenida Calle 84A # 10 - 50 Piso 3, Edificio Protección
Teléfono: +57 1 488-9000
Bogotá, Colombia

www.co.undp.org

Considere nuestro planeta antes de imprimir este email.



De: Diana Marcela Aponte Rada

Enviado el: miércoles, 7 de febrero de 2024 1:55 p. m.

Para: Diego Fernando Pinzon Martinez <diego.pinzon@colombiaproductiva.com>

CC: Joel Narvaez <joel.narvaez@undp.org>; Angie Paola Rojas Hurtado <angie.rojas@undp.org>; Nazly Gutierrez <nazly.gutierrez@undp.org>; Jorge Aldemar Castaneda Forero <jorge.castaneda@undp.org>

Asunto: RE: Documento de Proyecto 01000832 - Encadenamientos Productivos

Estimado Diego, buenas tardes,

Muchas gracias por tu confirmación. Agradecemos mucho tu revisión y las observaciones realizadas. Procederemos con los ajustes pertinentes y te estaremos compartiendo la versión final del documento.

Saludos,

Diana

--



Diana Aponte

Coordinadora Componente 4 Convenio USAID-PNUD Proyecto ReactivAcción

Asesor para la Coordinación de Proyectos de Desarrollo Empresarial y Emprendimiento

Desarrollo Empresarial

Área de Reducción de Pobreza e Inequidad

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD

Avenida Calle 84A # 10 - 50 Piso 3, Edificio Protección

Teléfono: +57 1 488-9000

Bogotá, Colombia

www.co.undp.org

Considere nuestro planeta antes de imprimir este email.



De: Diego Fernando Pinzon Martinez <diego.pinzon@colombiaproductiva.com>

Enviado el: martes, 6 de febrero de 2024 2:26 p. m.

Para: Diana Marcela Aponte Rada <diana.aponte@undp.org>

CC: Joel Narvaez <joel.narvaez@undp.org>; Angie Paola Rojas Hurtado <angie.rojas@undp.org>; Nazly Gutierrez <nazly.gutierrez@undp.org>; Jorge Aldemar Castaneda Forero <jorge.castaneda@undp.org>

Asunto: RE: Documento de Proyecto 01000832 - Encadenamientos Productivos

Estimada Diana buenos días

Con el presente me permito confirmar que he recibido y tengo conocimiento del documento.

Tras hacer una revisión, te comparto en el documento algunos comentarios y sugerencias desde el componente técnico.

Me permito resumir a continuación las principales observaciones:

1. Considerando que la fecha de suscripción del acuerdo fue el 12 de enero de 2024 y que el plazo de ejecución es de 18 meses, la fecha de terminación no sería el 30 de julio de 2025 sino el 12 de agosto de 2025.
2. En la descripción del proyecto se indica que uno de los principios de la línea estratégica 1 es la escalabilidad, “respaldando cada iniciativa con un componente de acceso al financiamiento”. Agradecemos validar el alcance o expectativa de PNUD para este principio en el marco del convenio, dado que posteriormente, en la sección de Teoría del cambio, también se indica que uno de los impactos esperados es el aumento del acceso al financiamiento de la población participante
3. Se solicita, de ser posible, ajustar el texto sobre Colombia Productiva que se encuentra en la sección III Resultados y Alianzas. (en el doc. adjunto va la propuesta de texto)
4. En el documento se plantean algunos resultados e indicadores que no habían sido contemplados en la propuesta, aunque se consideran pertinentes y válidos, como es el caso de la medición de variación en ventas y empleos de las unidades productivas beneficiarias. Se sugiere en todo caso revisar y definir el periodo a tener en cuenta para la medición (para el levantamiento de línea base y de salida)
5. En el documento no se hace alusión a la plataforma que se va a desarrollar
6. En el documento se menciona una Junta Directiva del proyecto, instancia que no quedó citada en el acuerdo o en la propuesta, por lo cual tendría que notificarse formalmente a Colombia Productiva para la validación y designación de un representante. En todo caso, la principal instancia para la toma de decisiones del convenio debería ser el comité técnico, este último si consignado en la propuesta, que hace parte del acuerdo suscrito.

En caso de que se requiera la validación y firma de Colombia Productiva en el documento, este tendría que hacer el correspondiente trámite jurídico al interior de la entidad, previa solicitud formal de PNUD.

De antemano gracias por la atención y quedo atento a cualquier inquietud

Saludos cordiales



Diego Pinzón Martínez

Coordinador I Sectorial y de Encadenamientos

COLOMBIA PRODUCTIVA

diego.pinzon@colombiaproductiva.com

Teléfono (57) (601) 749 1000 Ext.: 5220

Calle 28 N°. 13 A - 15. Piso 21 Bogotá - Colombia

www.colombiaproductiva.com

De: Diana Marcela Aponte Rada <diana.aponte@undp.org>

Enviado el: martes, 30 de enero de 2024 12:30 p. m.

Para: Diego Fernando Pinzon Martinez <diego.pinzon@colombiaproductiva.com>

CC: Joel Narvaez <joel.narvaez@undp.org>; Angie Paola Rojas Hurtado <angie.rojas@undp.org>; Nazly Gutierrez <nazly.gutierrez@undp.org>; Jorge Aldemar Castaneda Forero <jorge.castaneda@undp.org>

Asunto: Documento de Proyecto 01000832 - Encadenamientos Productivos

Atención: Este es un correo electrónico externo. Tenga mucho cuidado al hacer click en enlaces o abrir archivos adjuntos. En caso de duda, contacte con su departamento de TI.

Estimado Diego,

Recibe un cordial saludo, deseando que estés muy bien.

Adjunto queremos compartirte para tu conocimiento y revisión, el Documento del Proyecto "COL/01000832 Encadenamientos Productivos" que se cita formalmente en el acuerdo de financiación suscrito entre las partes y el cual guarda completa alienación con el documento de la propuesta. Te agradecemos mucho por favor, a fin de poder finalizar nuestros trámites internos en sistema, nos puedas confirmar por este mismo medio, que recibiste y conoces el mismo.

De antemano, muchas gracias por tu apoyo y quedamos atentos.

Saludos,

Diana

--



Diana Aponte
Coordinadora Componente 4 Convenio USAID-PNUD Proyecto ReactivAcción
Asesor para la Coordinación de Proyectos de Desarrollo Empresarial y
Emprendimiento
Desarrollo Empresarial
Área de Reducción de Pobreza e Inequidad
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD

Avenida Calle 84A # 10 - 50 Piso 3, Edificio Protección
Teléfono: +57 1 488-9000
Bogotá, Colombia
www.co.undp.org

Considere nuestro planeta antes de imprimir este email.



De: Diana Marcela Aponte Rada

Enviado el: jueves, 11 de enero de 2024 11:31 a. m.

Para: Diego Fernando Pinzon Martinez <diego.pinzon@colombiaproductiva.com>

CC: Joel Narvaez <joel.narvaez@undp.org>; Angie Paola Rojas Hurtado <angie.rojas@undp.org>; Ana Espin Lanz <ana.espin.lanz@undp.org>; Ángela Natalia Ávila Gutiérrez <angela.avila@colombiaproductiva.com>; Nazly Gutierrez <nazly.gutierrez@undp.org>; Jorge Aldemar Castaneda Forero <jorge.castaneda@undp.org>

Asunto: RV: Propuesta - Solicitud de Información (RFI) Colombia Productiva

Estimado Diego, buenos días,

Dando alcance al correo anterior y a fin de tener claridad entre las partes, te confirmamos que el documento de la propuesta remitido, corresponde al anexo técnico del Convenio que suscribiremos.

Quedamos muy atentos.

Saludos,

Diana

De: Diana Marcela Aponte Rada

Enviado el: miércoles, 10 de enero de 2024 2:27 p. m.

Para: 'Diego Fernando Pinzon Martinez' <diego.pinzon@colombiaproductiva.com>

COMITÉ DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS - PAC
PORTAFOLIO INCLUSIÓN PRODUCTIVA

Fecha del Comité: 18 diciembre 2023	
Presencial: X	Virtual:

PROYECTO: ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS PARA EL DESARROLLO

Fecha Inicio: 28 de diciembre 2023

Fecha fin: 15 junio de 2025

UNSDCF (2020 – 2023):

OUTPUT 3.4 El Gobierno nacional, a través de la política nacional de economía naranja y la estrategia fortalece sus capacidades para consolidar el ecosistema de emprendimiento, la innovación, la transformación cultural y la inclusión productiva y el empleo formal para apoyar los esfuerzos del Estado.

CPD (2021-2024)

OUTCOME CPD: 3 – La asistencia técnica como elemento acelerador de la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible catalizadores.

Producto 3.1. El Gobierno nacional y entidades territoriales fortalecen sus capacidades para la aceleración de la Agenda 2030 y los ODS.

Presupuesto Total del proyecto: COP \$1.995.877.073,00 equivalentes a USD 498,346.34 (tasa de cambio de diciembre)

Proyecto No.: – Título: ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS PARA EL DESARROLLO

Modalidad de Ejecución: DIM

Nombre de la Agencia de Implementación: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

Donante: Colombia Productiva

Presupuesto total del Proyecto: USD: 498,346.34 (a la tasa de cambio del mes de diciembre 2023) COP \$ \$1.995.877.073,00

Formato de Acuerdo Estándar: SI

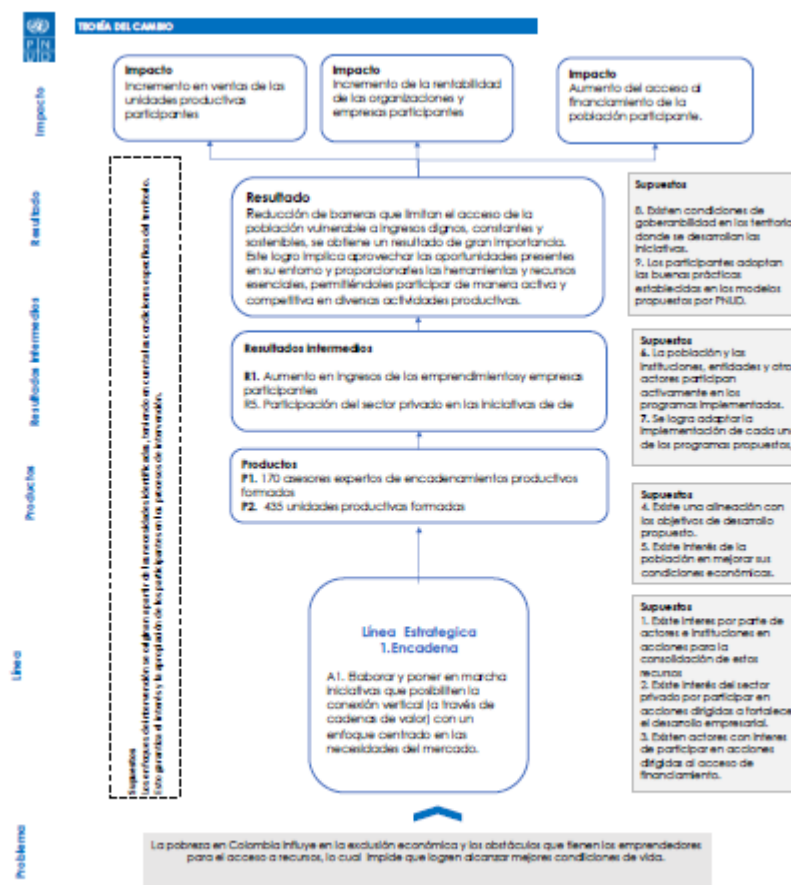
Duración: diciembre 2023 – junio 2025

Detalle contrapartida PNUD

COP \$ 2.015.835.141,73 equivalentes a USD \$ USD 503.329,62 (a la tasa de cambio del mes de diciembre de 2023)

Cambios en el Marco Lógico del Proyecto: No

PROYECTO: Encadenamientos Productivos Para el Desarrollo



QAS aprobado por Representación? Si

Cómo le apunta:

Estrategia PNUE Digital 2022 – 2025: En el marco de la estrategia digital de PNUE 2022 – 2025 el proyecto propone La integración de soluciones digitales en encadenamientos productivos representa un catalizador significativo para la eficiencia y la competitividad en el tejido empresarial. La implementación de sistemas de gestión empresarial (ERP) permite una coordinación más efectiva en todas las etapas del encadenamiento, desde la producción hasta la distribución. La automatización de procesos, el monitoreo en tiempo real y la gestión centralizada de datos contribuyen a reducir costos operativos y mejorar la toma de decisiones. Además, la implementación de plataformas de comercio electrónico facilita la conexión directa con los mercados, ampliando las oportunidades de comercialización para los participantes en la cadena.

Colaboración a Través de Plataformas Digitales:

Las soluciones digitales fomentan una colaboración más estrecha y transparente entre los distintos actores en los encadenamientos productivos. Plataformas en línea y aplicaciones móviles ofrecen espacios virtuales donde agricultores, productores, distribuidores y minoristas pueden interactuar, compartir información y coordinar sus actividades. Esto no solo fortalece la comunicación, sino que también mejora la trazabilidad de los productos, proporcionando a los consumidores una mayor visibilidad sobre el origen y la calidad de los productos.

Innovación a través de Tecnologías Emergentes:

La adopción de tecnologías emergentes, como el Internet de las Cosas (IoT) y la inteligencia artificial (IA), abre nuevas posibilidades para la optimización de los encadenamientos productivos. Sensores conectados pueden proporcionar datos en

tiempo real sobre las condiciones ambientales y de producción, permitiendo una gestión más precisa de los recursos. La IA, por otro lado, puede analizar grandes conjuntos de datos para prever tendencias del mercado, facilitando la toma de decisiones estratégicas y la adaptación proactiva a cambios en la demanda.

Capacitación Digital para la Inclusión:

La incorporación de soluciones digitales también implica un enfoque en la capacitación digital para garantizar la inclusión de todos los participantes. Programas de formación adaptados a diversos niveles de habilidad y accesibilidad aseguran que agricultores, pequeños empresarios y otros actores en la cadena puedan aprovechar plenamente las ventajas de las tecnologías digitales. Esta capacitación no solo promueve la igualdad de oportunidades, sino que también fortalece la resiliencia y la sostenibilidad de los encadenamientos productivos en el largo plazo.

En conjunto, la convergencia de soluciones digitales y encadenamientos productivos no solo moderniza las operaciones comerciales, sino que también impulsa la colaboración, la eficiencia y la innovación en toda la cadena de valor.

Enfoque de Género - GEN2: En línea con la estrategia de Género (2022-2025) y con las disposiciones programáticas del PNUD, el Documento de Proyecto establece como marcador de género GEN2: La igualdad de género como un objetivo significativo.

Las acciones asociadas al proyecto, en las que incurra el PNUD estarán diseñadas de tal manera que logren un enfoque de género y enfoque diferencial, donde se contemplan las siguientes:

- El enfoque de género que se posiciona como un pilar esencial para la equidad y el desarrollo sostenible. Este enfoque se traduce en la incorporación activa y transversal de la perspectiva de género en todas las fases de la cadena productiva, desde la planificación hasta la implementación. Reconociendo las diferencias y desafíos específicos que enfrentan mujeres y hombres en el ámbito laboral, se promueven estrategias que buscan no solo la igualdad de oportunidades, sino también el fortalecimiento del papel de las mujeres en roles de liderazgo y toma de decisiones. Además, se fomenta la participación de las mujeres en los encadenamientos productivos, incentivando su inclusión en iniciativas empresariales, brindando apoyo técnico y propiciando espacios de formación que potencien el desarrollo de habilidades y capacidades. Este enfoque integral de género no solo contribuye a la equidad, sino que también enriquece y diversifica las dinámicas de la cadena productiva, generando beneficios tangibles tanto para las mujeres como para la comunidad en general.

Otras consideraciones

Comentarios/Recomendaciones:

- Por favor revisar con la Unidad de Apoyo Estratégico, las opciones de estructurar y firmar como Support To NIM (como paraguas de esta iniciativa) y pasar los otros componentes como DIM, de acuerdo a los comentarios de este PAC.

Respuesta

Según las recomendaciones dadas en el espacio PAC del 18 de diciembre y dado que sobre este mes muchos colegas están en vacaciones, esta conversación se adelantará con la UAE cuando el personal se reintegre a sus labores en enero. Se buscará este espacio para conversar con el equipo de UAE, el Coordinador del proyecto y equipo técnico sobre la modalidad de implementación DIM para esta propuesta de Colombia Productiva.

Así mismo se buscará conversar entre las partes la opción de modalidad Support to Nim, especialmente para el Portafolio de Inclusión Productiva Para el Desarrollo en próximas iniciativas a presentar ante comité PAC y propuestas que puedan llegar a surgir.

- **Importante poder identificar a los beneficiarios y caracterización de los negocios o emprendimientos a apoyar en los territorios, para vincular distintos perfiles de las áreas programáticas en los territorios.**

Respuesta

Dentro de la etapa de planificación del proyecto se adelantarán reuniones entre Colombia Productiva y el equipo técnico de PNUD en el mes de enero de 2024, para la identificación y la selección de las unidades productivas participantes, esto permitirá garantizar que se cumpla con la incorporación de criterios específicos definidos en el proyecto garantizando la inclusión de género, enfoque poblacional y población vulnerable. A partir de la selección de estas unidades productivas e inicio de la implementación del proyecto se avanzará en espacios con otras áreas programáticas del PNUD, con el fin de identificar si se puede vincular otros perfiles en los territorios focalizados.

- **Es importante revisar con la especialista en territorios, los lugares donde se pueden cruzar iniciativas con el proyecto de Corredores de Paz u otras actividades relevantes de PNUD.**

Respuesta

En la etapa de implementación, en enero el Coordinador del Proyecto de Desarrollo Empresarial y el equipo técnico gestionarán y adelantarán espacios con la especialista en territorios del PNUD del proyecto de corredores de paz, para identificar acciones conjuntas que puedan desarrollarse en la implementación con el proyecto de Colombia Productiva.

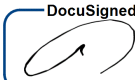
Revisar con el laboratorio de aceleración la propuesta de los indicadores financieros.

Respuesta

En enero se adelantarán reuniones con el laboratorio de aceleración, el coordinador del Proyecto Desarrollo Empresarial y el equipo técnico para medir los indicadores de resultados propuestos. Asimismo, se revisarán los resultados obtenidos durante la implementación de este proyecto por ambos equipos.

Miembros del PAC: Alejandro Pacheco, Jairo Matallana, Jimena Puyana, Blanca Cardona, Juliana Correa, Marcela Rodriguez, Jenny Galvis, Sandra Cespedes, Jaime Urrego, Gloria Salazar, Juan Manuel Garzón, Luis Fernando Ángel, Gloria Sossa, Carlos Rivera, Juan D. Martin, Lina Fernandez, Angelo Moreno, David Quijano, Alejandra Corchuelo, Joel Narvaez.



DocuSigned by:

407953D87851420...

Alejandro Pacheco
Presidente del PAC

Fecha: 10-Jan-2024

ACUERDO DE FINANCIACIÓN ENTRE COLOMBIA PRODUCTIVA Y EL PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (PNUD)

POR CUANTO el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (en adelante el “PNUD”) y Colombia Productiva (en adelante “Colombia Productiva”) convienen en cooperar para la ejecución de un proyecto en Colombia (en adelante “el proyecto”), según se describe en el documento del proyecto COL/01000832 Encadenamientos Productivos para el Desarrollo, en Colombia, cuyo objeto es Aunar esfuerzos técnicos, administrativos y financieros entre Colombia Productiva y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo-PNUD, para desarrollar actividades de formación y apoyo a asesores, sectores y unidades productivas, en el marco de la estrategia de fortalecimiento y articulación de cadenas de valor, y que se presenta a Colombia Productiva para su información.

POR CUANTO Colombia Productiva ha informado PNUD que está dispuesto a contribuir fondos (en adelante la “Contribución”) a PNUD sobre la base de un acuerdo de financiación a los fines de incrementar los recursos disponibles para el proyecto COL/01000832 Encadenamientos Productivos para el Desarrollo.

POR CUANTO el PNUD designará un asociado en la ejecución del proyecto COL/01000832 Encadenamientos Productivos para el Desarrollo, (en adelante el “Asociado en la Ejecución”).

POR TANTO, el PNUD y Colombia Productiva acuerdan lo siguiente:

Artículo I

- 1. Colombia Productiva, de conformidad con lo establecido en el párrafo 2 en este Artículo, pondrá a disposición del PNUD la suma de MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y CINCO MILLONES OCHOCIENTOS SETENTA Y SIETE MIL SETENTA Y TRES PESOS MCTE (COP \$1.995.877.073,00). Los aportes están amparados en el CDP No.422 de fecha 11/diciembre/2023 por valor de MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y CINCO MILLONES OCHOCIENTOS SETENTA Y SIETE MIL SETENTA Y TRES PESOS MCTE (COP \$1.995.877.073,00)
- 2. Colombia Productiva, de conformidad al calendario de pagos definido abajo, depositará la Contribución en el Banco GNB Sudameris cuenta corriente No.17349200 a nombre del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), proyecto COL/01000832 Encadenamientos Productivos para el Desarrollo.

<u>Calendario de pagos</u>	<u>Monto</u>
Febrero 2024	COP \$ 598.763.122
Abril 2024	COP \$ 798.350.829
Julio 2024	COP \$ 399.175.415
Noviembre 2024	COP \$ 199.587.707

EL PNUD aportará un valor aproximado de DOS MIL QUINCE MILLONES OCHOCIENTOS TREINTA Y CINCO MIL CIENTO CUARENTA Y DOS PESOS MCTE (COP\$2.015.835.142) (según la valoración de Colombia Productiva) en especie (no-monetario) correspondientes a las metodologías de

acompañamiento, el talento humano del equipo nacional para el desarrollo del proceso de fortalecimiento a las iniciativas y herramientas de soporte tecnológico y recursos físicos para el funcionamiento de las diferentes etapas del proyecto.

3. Cuando un pago de la Contribución se haga efectivo Colombia Productiva enviará al PNUD la información sobre esa remesa mediante un e-mail dirigido a contributions@undp.org laura.mugno@undp.org y Luis.fernando.angel@undp.org con los siguientes datos: nombre del donante, oficina del PNUD en Colombia, proyecto COL/01000832 Encadenamientos Productivos para el Desarrollo, referencias del donante (cuando estén disponibles). Esta información también se incluirá en el aviso de remesa bancaria cuando se transfieran fondos al PNUD
4. Cuando el pago se efectúe en una moneda distinta del dólar de los Estados Unidos su valor se determinará aplicando el tipo de cambio operacional de las Naciones Unidas vigente en la fecha del pago. En caso de que antes de la utilización total del importe abonado por el PNUD hubiera una variación en el tipo de cambio operacional de las Naciones Unidas se ajustará en consonancia el valor del saldo de fondos no utilizados. Si, en ese caso, se registrara una pérdida en el valor de dicho saldo el PNUD informará a Colombia Productiva, con miras a determinar si Colombia Productiva puede aportar más financiación. De no disponerse de financiación adicional el PNUD podrá reducir, suspender o rescindir la asistencia al proyecto COL/01000832 Encadenamientos Productivos para el Desarrollo.
5. En el calendario de pagos *supra* se toma en cuenta la necesidad de que los pagos se efectúen con antelación a la ejecución de las actividades previstas. Este calendario podrá ser enmendado para ajustarse al grado de avance de los trabajos del proyecto COL/01000832 Encadenamientos Productivos para el Desarrollo UNDP no tomará ninguna pérdida. Todas las pérdidas (tales como {de manera enunciativa y no taxativa} pérdidas como resultado de fluctuaciones cambiarias de moneda) serán cargadas al Proyecto.
6. Todos los estados de cuentas y estados financieros se expresarán en dólares de los Estados Unidos.
7. El PNUD podrá aceptar Contribuciones en otra moneda distinta a la de dólares de los Estados Unidos siempre y cuando esa moneda pueda ser convertible o utilizable por el PNUD y sujeto a lo establecido en Artículo 6 arriba. Cualquier cambio en la moneda de la Contribución solo podrá hacerse con el acuerdo del PNUD.

Artículo II

1. De conformidad con las decisiones, las políticas y los procedimientos de la Junta Ejecutiva del PNUD que se reflejan en su Política de Recuperación de Gastos con cargo a Otros Recursos, la Contribución estará sujeta a la recuperación de los gastos indirectos en que hayan incurrido las estructuras de la sede del PNUD y de la oficina del país al prestar servicios de apoyo general a la gestión. Para sufragar esos gastos de apoyo se imputará a la Contribución un cargo del 5% Asimismo, en la medida en que correspondan inequívocamente al proyecto todos los gastos directos de ejecución, incluidos los gastos del Asociado en la Ejecución, se incorporarán en el presupuesto del proyecto COL/01000832 Encadenamientos Productivos para el Desarrollo. con cargo a la partida presupuestaria pertinente y, en consecuencia, se imputarán al proyecto COL/01000832 Encadenamientos Productivos para el Desarrollo.

2. La suma de los montos presupuestados para el proyecto COL/01000832 Encadenamientos Productivos para el Desarrollo y de los gastos estimados por concepto de reembolso de servicios de apoyo conexos no excederá el total de los recursos disponibles para el proyecto COL/01000832 Encadenamientos Productivos para el Desarrollo en virtud del presente Acuerdo, incluidos los fondos que puedan aportarle otras fuentes de financiación con destino a sufragar los gastos del proyecto COL/01000832 Encadenamientos Productivos para el Desarrollo y los gastos de apoyo.

Artículo III

1. La gestión y los gastos del proyecto COL/01000832 Encadenamientos Productivos para el Desarrollo se regirán por las normas, los reglamentos, las políticas y los procedimientos del PNUD y, según sea aplicable, las normas, los reglamentos, las políticas y los procedimientos del Asociado en la Ejecución.
2. El manejo del proyecto y los gastos serán manejados de acuerdo con las regulaciones, reglas y procedimientos del PNUD y, cuando sea aplicable, las regulaciones, reglas y procedimientos del Asociado en la Ejecución.

Artículo IV

1. La ejecución de las tareas de responsabilidad del PNUD y del Asociado en Ejecución de conformidad con el presente Acuerdo y con el documento del proyecto dependerá de que el PNUD haya recibido la Contribución de conformidad con el calendario de pagos que figura en el Artículo I, párrafo 2 *supra*. El PNUD no comenzará la ejecución de las actividades hasta haber recibido la Contribución o la primera cuota de ella, según corresponda.
2. Si se prevén o si ocurren aumentos inesperados en los gastos o en los compromisos (debido a factores inflacionarios, a fluctuaciones en los tipos de cambio o a imprevistos), el PNUD proporcionará oportunamente a Colombia Productiva una estimación complementaria de la financiación adicional necesaria, Colombia Productiva hará todo lo que esté a su alcance para obtener dichos fondos adicionales.
3. Si los pagos mencionados en el Artículo I párrafo 2 *supra* no se recibieran de conformidad con el calendario de pagos, o si Colombia Productiva u otras fuentes no aportaran la financiación adicional requerida de conformidad con el párrafo 2 *supra*, el PNUD podrá reducir, suspender o rescindir la asistencia a proporcionar al proyecto COL/01000832 Encadenamientos Productivos para el Desarrollo en virtud del presente Acuerdo.

Artículo V

El PNUD será titular de la propiedad del equipo, los suministros y otros bienes financiados con cargo a la Contribución. 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.

Artículo VI

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.

Artículo VII

El PNUD proporcionará a Colombia Productiva los informes preparados de conformidad con los procedimientos del PNUD en materia de contabilidad y presentación de informes.

Artículo VIII

1. Luego de consultas entre las Partes de este Acuerdo y sujeto a que los fondos de la Contribución hayan sido recibidos, junto con otros fondos disponibles para el proyecto COL/01000832 Encadenamientos Productivos para el Desarrollo, en cantidad suficiente para saldar todos los compromisos y obligaciones en la implementación del proyecto COL/01000832 Encadenamientos Productivos para el Desarrollo, este Acuerdo podrá ser terminado por el PNUD o por Colombia Productiva. El Acuerdo dejará de ser válido dentro de 30 (treinta) días luego de que una de las Partes hay notificado por escrito a la otra Parte de su decisión de terminar el Acuerdo.
2. Aun cuando haya finalizado el proyecto COL/01000832 Encadenamientos Productivos para el Desarrollo el PNUD seguirá reteniendo las sumas no utilizadas de la Contribución hasta que se hayan saldado todos los compromisos y obligaciones en que se haya incurrido en la ejecución del proyecto COL/01000832 Encadenamientos Productivos para el Desarrollo y se hayan llevado a término ordenadamente todas las actividades de este.
3. Si el saldo de importes no utilizados no fuera suficiente para cumplir con tales compromisos y obligaciones el PNUD notificará de ese hecho a Colombia Productiva y consultará con él la manera en que se puedan satisfacer.
4. Cuando el Proyecto haya finalizado de conformidad con el documento del proyecto, el PNUD reasignará automáticamente todo saldo inferior a 5,000 dólares (cinco mil dólares de los EE. UU.) no desembolsado una vez se hayan satisfecho todos los compromisos y obligaciones. El PNUD, previa consulta con Colombia Productiva, reasignará todo saldo superior a 5,000 dólares (cinco mil dólares EE. UU) no desembolsado una vez se hayan satisfecho todos los compromisos y obligaciones.

Artículo IX

Las Partes acuerdan que es importante tomar todas las precauciones necesarias para evitar prácticas corruptas. Para este fin, el PNUD mantendrá estándares de conducta que gobiernan la actividad de su personal, incluyendo la prohibición de prácticas corruptas ligadas al otorgamiento de contratos, licitaciones, y otros beneficios, tal como se establece en las Regulaciones del Personal de las Naciones Unidas, en las Normas y Regulaciones Financieras del PNUD y en el Manual de Compras del PNUD.

Artículo X

Consistente con las numerosas resoluciones del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, incluyendo S/RES 1269 (1999), S/RES/1368 (2001) y S/RES/1373 (2001), tanto el Donante como el PNUD están firmemente comprometidos en la lucha internacional contra el terrorismo. Es la política del PNUD de asegurar que ninguno de sus fondos sea usado, directa o indirectamente, para proveer soporte a individuos o entidades asociadas con el terrorismo. De acuerdo con esta política, el PNUD declara aplicar esfuerzos razonables para asegurar que ninguno de los fondos del PNUD obtenidos bajo este Acuerdo sea usados para proveer soporte a individuos o entidades asociadas con el terrorismo.

Artículo XI

1. El PNUD y Colombia Productiva podrán rescindir el presente Acuerdo previa consulta entre Colombia Productiva, el PNUD y el Gobierno del país donde se realiza el programa, siempre que los fondos de la Contribución ya recibidos, junto con otros fondos disponibles para el proyecto COL/01000832 Encadenamientos Productivos para el Desarrollo, sean suficientes para saldar todos los compromisos y obligaciones en que se haya incurrido en la ejecución de este. El presente Acuerdo expirará 30 (treinta) días después de que cualquiera de las partes haya notificado por escrito a la otra parte de su decisión de rescindirlo.
2. Pese a la rescisión en todo o en parte del presente Acuerdo el PNUD seguirá reteniendo las sumas no utilizadas hasta que se hayan satisfecho todos los compromisos y obligaciones en que se haya incurrido durante la ejecución total o parcial del (programa/proyecto) y se hayan llevado a término ordenadamente las actividades de este.
3. Si los fondos no utilizados, juntos con otros fondos disponibles en el Proyecto, son insuficientes para satisfacer dichos compromisos y obligaciones, el PNUD notificará y consultará con Colombia Productiva sobre la forma para cancelar estos compromisos y obligaciones
4. Cuando el presente Acuerdo sea rescindido antes de la conclusión del proyecto el PNUD reasignará todos los fondos inferiores a 5,000 dólares (cinco mil dólares EE.UU.) no utilizados una vez satisfecho todos los compromisos y obligaciones. El PNUD, en consulta con Colombia Productiva, reasignará los fondos superiores a 5,000 dólares (cinco mil dólares EE.UU.) no utilizados una vez satisfecho todos los compromisos y obligaciones.

Artículo XII

Toda notificación o correspondencia entre el PNUD y Colombia Productiva se dirigirá de la siguiente manera:

(a) A Colombia Productiva: Lina Paola Jiménez Ríos - en calidad de Secretaria General y como tal, Representante Legal Suplente Colombia Productiva
Dirección: Calle 28 No. 13a - 15 piso 21,
Bogotá D.C. -Colombia
lina.jimenez@colombiaproductiva.com
Copia a: diego.pinzon@colombiaproductiva.com

(b) Al recibir los fondos el PNUD enviará a Colombia Productiva un recibo electrónico a la dirección que figura más abajo para confirmar que ha recibido los fondos transferidos.

Dirección electrónica de Colombia Productiva lina.jimenez@colombiaproductiva.com

A la atención de: Lina Paola Jiménez Ríos - Representante Legal Suplente - Colombia Productiva.
Copia a: Diego Fernando Pinzón Martínez Coordinador I Gerencia Sectorial

(c) Al PNUD: Sara Ferrer Olivella, Representante Residente PNUD
Dirección: Calle 84 A No.10- 50, Piso 3
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
sara.ferrer.olivella@undp.org

Artículo XIII

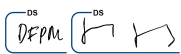
El presente Acuerdo podrá enmendarse mediante un intercambio de cartas entre Colombia Productiva y el PNUD o mediante una enmienda conjunta. Dichas cartas o enmiendas pasarán a ser parte integrante del presente Acuerdo.

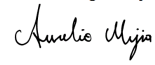
El presente Acuerdo entrará en vigor cuando haya sido firmado por las partes interesadas, en la fecha de la última firma y finalizará el 30/07/2025.

EN TESTIMONIO DE LO CUAL los infrascritos, debidamente autorizados, han firmado el presente Acuerdo en dos ejemplares en idioma español, de un mismo tenor y a los mismos efectos.

Por Colombia Productiva:

Por el Programa de Naciones Unidas para el
Desarrollo PNUD

DocuSigned by:

F265A8497AD64E7...
Aurelio Mejía Mejía
Representante Legal
(Fecha) 12-ene.-2024



DocuSigned by:

407953D87851420...
Alejandro Pacheco
Representante Residente a.i.
(Fecha) 12-Jan-2024




COMITÉ DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS - pre PAC
PORTAFOLIO INCLUSIÓN PRODUCTIVA

Fecha del Comité: 4 diciembre 2023	
Presencial: X	Virtual:

PROYECTO ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS PARA EL DESARROLLO**Fecha Inicio:** 18 de diciembre 2023**Fecha fin:** 15 junio de 2025**UNSDCF (2020 – 2023):**

OUTPUT 3.4 El Gobierno nacional, a través de la política nacional de economía naranja y la estrategia fortalece sus capacidades para consolidar el ecosistema de emprendimiento, la innovación, la transformación cultural y la inclusión productiva y el empleo formal para apoyar los esfuerzos del Estado.

CPD (2021-2024)

OUTCOME CPD: 3 – La asistencia técnica como elemento acelerador de la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible catalizadores.

Producto 3.1. El Gobierno nacional y entidades territoriales fortalecen sus capacidades para la aceleración de la Agenda 2030 y los ODS.

Presupuesto Total del Proyecto: COP \$1.995.877.073,00 equivalentes a USD 498,346.34 (tasa de cambio de diciembre)

Proyecto No.: – Título: ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS PARA EL DESARROLLO

Modalidad de Ejecución: DIM

Nombre de la Agencia de Implementación: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

Donante: Colombia Productiva

Presupuesto total del Proyecto: USD: 498,346.34 (a la tasa de cambio del mes de diciembre 2023) COP \$ \$1.995.877.073,00

Formato de Acuerdo Estándar: SI

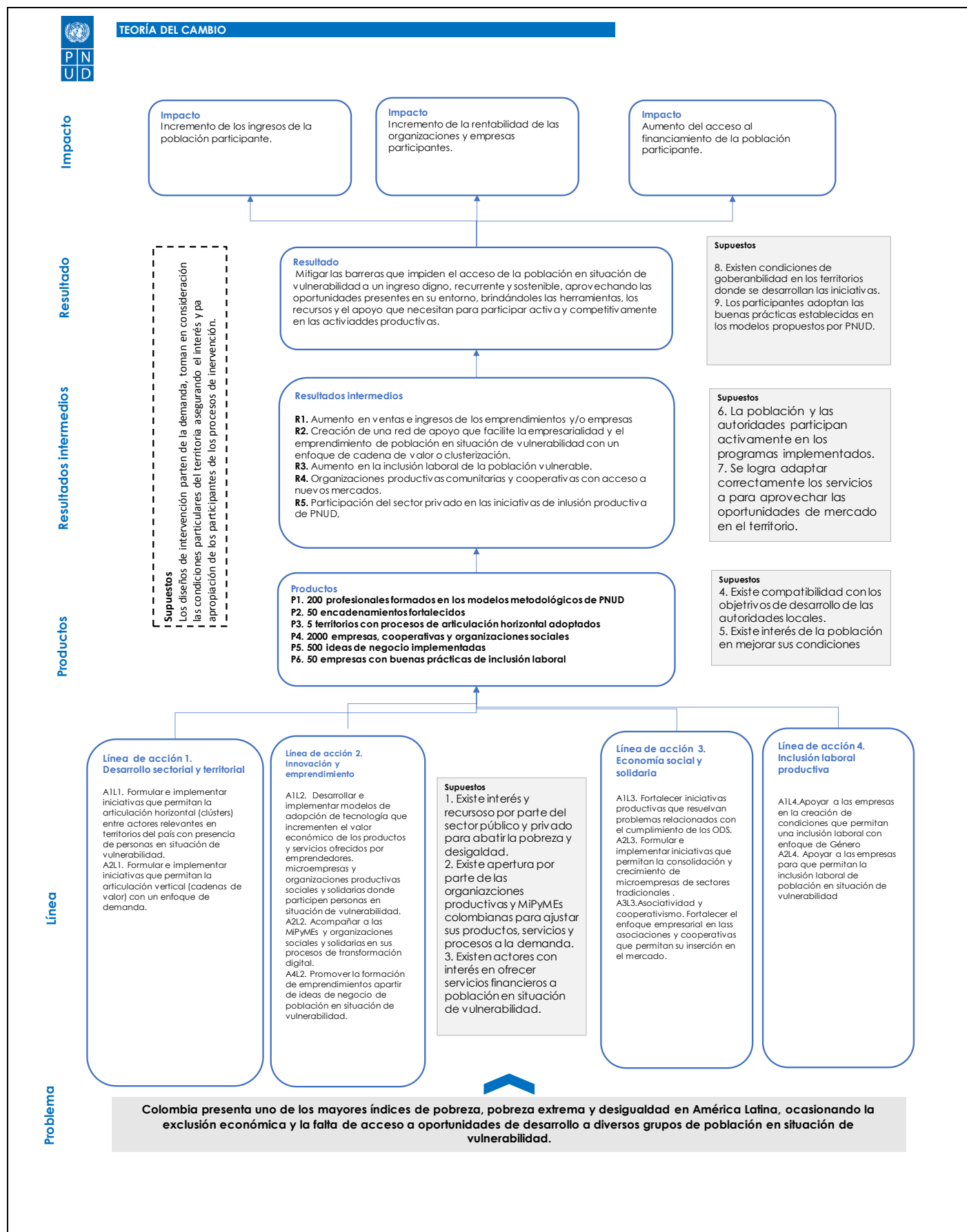
Duración: diciembre 2023 – junio 2025

Detalle contrapartida PNUD

COP \$ 2.015.835.141,73 equivalentes a USD \$ USD 503.329,62 (a la tasa de cambio del mes de diciembre de 2023)

Cambios en el Marco Lógico del Proyecto: No

PROYECTO: Encadenamientos Productivos Para el Desarrollo



QAS aprobado por Representación? Sí

Cómo le apunta:

Estrategia PNUD Digital 2022 – 2025: Estrategia PNUD Digital 2022 – 2025: En el marco de la estrategia digital de PNUD 2022 – 2025 el proyecto propone La integración de soluciones digitales en encadenamientos productivos representa un catalizador significativo para la eficiencia y la competitividad en el tejido empresarial. La implementación de sistemas de gestión empresarial (ERP) permite una coordinación más efectiva en todas las etapas del encadenamiento, desde la producción hasta la distribución. La automatización de procesos, el monitoreo en tiempo real y la gestión centralizada de datos contribuyen a reducir costos operativos y mejorar la toma de decisiones. Además, la implementación de plataformas de comercio electrónico facilita la conexión directa con los mercados, ampliando las oportunidades de comercialización para los participantes en la cadena.

Colaboración a Través de Plataformas Digitales:

Las soluciones digitales fomentan una colaboración más estrecha y transparente entre los distintos actores en los encadenamientos productivos. Plataformas en línea y aplicaciones móviles ofrecen espacios virtuales donde agricultores, productores, distribuidores y minoristas pueden interactuar, compartir información y coordinar sus actividades. Esto no solo fortalece la comunicación, sino que también mejora la trazabilidad de los productos, proporcionando a los consumidores una mayor visibilidad sobre el origen y la calidad de los productos.

Innovación a través de Tecnologías Emergentes:

La adopción de tecnologías emergentes, como el Internet de las Cosas (IoT) y la inteligencia artificial (IA), abre nuevas posibilidades para la optimización de los encadenamientos productivos. Sensores conectados pueden proporcionar datos en tiempo real sobre las condiciones ambientales y de producción, permitiendo una gestión más precisa de los recursos. La IA, por otro lado, puede analizar grandes conjuntos de datos para prever tendencias del mercado, facilitando la toma de decisiones estratégicas y la adaptación proactiva a cambios en la demanda.

Capacitación Digital para la Inclusión:

La incorporación de soluciones digitales también implica un enfoque en la capacitación digital para garantizar la inclusión de todos los participantes. Programas de formación adaptados a diversos niveles de habilidad y accesibilidad aseguran que agricultores, pequeños empresarios y otros actores en la cadena puedan aprovechar plenamente las ventajas de las tecnologías digitales. Esta capacitación no solo promueve la igualdad de oportunidades, sino que también fortalece la resiliencia y la sostenibilidad de los encadenamientos productivos en el largo plazo.

En conjunto, la convergencia de soluciones digitales y encadenamientos productivos no solo moderniza las operaciones comerciales, sino que también impulsa la colaboración, la eficiencia y la innovación en toda la cadena de valor.

Enfoque de Género - GEN2: En línea con la estrategia de Género (2022-2025) y con las disposiciones programáticas del PNUD, el Documento de Proyecto establece como marcador de género GEN2: La igualdad de género como un objetivo significativo.

Las acciones asociadas al proyecto, en las que incurra el PNUD estarán diseñadas de tal manera que logren un enfoque de género y enfoque diferencial, donde se contemplan las siguientes:

El enfoque de género que se posiciona como un pilar esencial para la equidad y el desarrollo sostenible. Este enfoque se traduce en la incorporación activa y transversal de la perspectiva de género en todas las fases de la cadena productiva, desde la planificación hasta la implementación. Reconociendo las diferencias y desafíos específicos que enfrentan mujeres y hombres en el ámbito laboral, se promueven estrategias que buscan no solo la igualdad de oportunidades, sino también el fortalecimiento del papel de las mujeres en roles de liderazgo y toma de decisiones. Además, se fomenta la participación de las mujeres en los encadenamientos productivos, incentivando su inclusión en iniciativas empresariales, brindando apoyo técnico y propiciando espacios de formación que potencien el desarrollo de habilidades y capacidades. Este enfoque integral de género no solo contribuye a la equidad, sino que también enriquece y diversifica las dinámicas de la cadena productiva, generando beneficios tangibles tanto para las mujeres como para la comunidad en general.

Comentarios/Recomendaciones

1. Importante hacer el desglose o distribución de los recursos, ¿en qué se está invirtiendo? Importante mostrar esto para presentación futura en espacio PAC.

Respuesta

Para la ejecución de la propuesta de valor del acuerdo a establecer con Colombia cuyo presupuesto se desglosa, de la siguiente manera:

Componente	Etapa	Participantes	Valor por componente (COP)
1. Asesoría técnica de asesores expertos en encadenamientos productivos	Diseño metodológico	170 participantes	USD \$ 145.359.02
	Selección de asesores		
	Diagnóstico e		
	identificación de brechas		
	Entrenamiento y piloto		
2. Formación de unidades productivas(personalizado)	Diseño metodológico	435 unidades productivas	USD \$238.166,83
	Selección de unidades productivas		
	Diagnóstico		
	Entrenamiento		
2. Formación de unidades productivas (grupal)	Diseño metodológico		\$81.122,78
	Diagnóstico		
	Entrenamiento		
TOTAL			USD \$ 464.648,63

*Valores con tasa de cambio diciembre :4.005 COP
* Territorios focalizados en la estrategia de Colombia Productiva: Caldas (Manizales), Bolívar (Cartagena), Valle del Cauca (Cali), Santander (Bucaramanga) y Meta (Villavicencio)

El anterior presupuesto, incluye lo siguiente:

- Equipo de trabajo para la coordinación y el desarrollo de cada uno de los componentes descritos.
- Insumos tecnológicos y materiales para actividades in situ, visitas y actividades virtuales.
- Evento presencial de cierre del programa con transmisión abierta para el público interesado.

La consolidación del equipo para la estrategia de Colombia Productiva propone:

- IC local para 8 Asesores empresariales de la estrategia encadena. (requiere contratación)
- Equipo CORE: 10 personas – (1) Coordinador de proyecto de inclusión productiva (IPSA)- (1) Coordinador de Proyecto Inclusión Productiva NPSA 8, (2) Asociado técnico (NPSA 7), (3) Asociado técnico (NPSA 6), (1) Asistente Administrativo (NPSA 6), (1) Asistente Técnico Comunicaciones (NPSA 6) y (1) Asistente Técnico M&E (NPSA 6) (No requiere contratación)

- 2). Si van con lógica de portafolio, ¿porque se coloca como DIM?, por favor explicar con más detalle.

Respuesta

Modalidad de Implementación

En el caso específico de Colombia Productiva será tipo DIM, de ejecución directa por parte del PNUD PNUD (implementación directa/DIM). Esto es apropiado cuando sucede lo siguiente:

- El Gobierno del país receptor solicita al PNUD que ejecute el proyecto;
- La ejecución de un proyecto requiere entrega y toma de decisiones rápidas, como en una situación de crisis;
- Cuando el PNUD sea el agente gestor para un FMPC, la ejecución de un proyecto es DIM, y se considera a las ONG como partes responsables ante el PNUD (véase Selección de la parte responsable).

En la estructuración de PRODOC del proyecto de inclusión productiva se propone diversas modalidades de implementación en el aparte 5 del documento que establece lo siguiente:

PRODOC

V. Gestión del Proyecto

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.

2. Si existen unos territorios definidos, es importante trabajar con los equipos territoriales de PNUD.

Respuesta

Desde la etapa de implementación se establece dentro del equipo técnico que trabajará la estrategia de encadena promoverá un trabajo conjunto con los equipos territoriales, esta priorización se realizó desde los criterios establecidos en ambos equipos de Colombia Productiva y Equipo técnico del PNUD, en los cuales los territorios priorizados se establecieron desde los avances de consolidación estratégica y priorización del Plan de Desarrollo Nacional, que garantice el alcance de los objetivos propuestos:

- **Caldas:** Se encuentra el equipo de equipares con el sello de igualdad para la empresa CENIT en la ciudad de Manizales, con la cual trabajaremos articuladamente para garantizar la presencia institucional con actores locales del territorio.
- **Bolívar:** Se articulará con el equipo presente de gobernabilidad de la ciudad de Cartagena.
- **Valle del Cauca:** El equipo de paz adelanta el proyecto de Género en Víctimas en la ciudad de Cali, en el cual se hará un acercamiento con el equipo para articular acciones en el territorio.
- **Santander:** En Bucaramanga se encuentra el proyecto fortalecimiento ruta de reincorporación del área de paz en el que se adelantará acercamientos para la identificación de actores locales y articulación institucional.
- **Meta:** En Villavicencio enlaces territoriales del área de gobernabilidad.

Se darán los espacios de articulación necesarios con otros proyectos presentes en dichos territorios.

****A nivel de portafolio en el PRODOC en el aparte III Resultados y Alianzas, El presente portafolio busca apoyar y acompañar a las partes involucradas en todo el territorio nacional, en un principio desde la iniciativa propuesta de encadena se desarrollarán en los siguientes territorios focalizados: Caldas (Manizales), Bolívar (Cartagena), Valle del Cauca (Cali), Santander (Bucaramanga) y Meta (Villavicencio).**

Información suministrada por la UAE en el siguiente link:
https://experience.arcgis.com/experience/89f9f4a45a56470db3c394ef016c52d8/page/DatosPNUD/?data_id=dataSource_2-Limite_Departamental_8676%3A13

3. Importante evaluar y/o plantear como contrapartida las capacitaciones virtuales en territorio.

Respuesta

Dentro de la contrapartida propuesta se plantea el 51% y dentro de la contrapartida en especie se establecen las siguientes metodologías:

Contrapartida en especie PNUD
Metodología de Creciendo con su Negocio / Hábitos Empresariales
Metodología de Programa de Desarrollo de Proveedores
Instrumentos de diagnóstico

Formación 100% virtual a consultores adicionales en otros territorios

Dentro de los productos establecidos se incorpora el componente de formación que se dará a los asesores expertos que mejore la gobernabilidad y gestión de cadenas de valor, consolidando capacidades y competencias necesarias para brindar acompañamiento a Mipymes y unidades productivas beneficiarias de los programas implementados en el marco de la estrategia ENCADENA.

4. Las mediciones no pueden ser bajo el número de horas, talleres o espacios, sino por ejemplo métricas en impacto de crecimiento de ingresos, ventas, empleos o productividad, u otros.

Respuesta

En el marco del proyecto de inclusión productiva se plantean los siguientes indicadores de resultados dentro de la estrategia de Colombia Productiva:

- Porcentaje de incremento en ventas de las unidades productivas participantes
- Número de consultores calificados en las metodologías de cadenas de valor de PNUD
- Porcentaje de unidades productivas que incrementan su rentabilidad
- Porcentaje de unidades productivas que acceden a servicios financieros

Estos indicadores propuestos están alineados a la teoría de cambio y los resultados alcanzar en la intervención durante el periodo de tiempo de la implementación.

5. Importante tener en cuenta el entorno como factor para el análisis y mediciones para los temas de reindustrialización, temas de conflicto armado, violencia, brechas, etc.. esto implica trabajar con enfoques de medio ambiente, paz, justicia, y demás áreas o enfoques de PNUD. Por favor revisar con cada una de las áreas de programa.

Respuesta

Los objetivos de las líneas estrategias establecidas del proyecto de inclusión productiva está acorde a lo planteado a nivel de política de reindustrialización del Ministerio de Comercio, Industria y Comercio, específicamente en la línea 1 de desarrollo sectorial y territorial, que se encuentra alineado a los objetivos específicos del fortalecimiento de los encadenamientos productivos y de inversión y en la apuesta productiva de enfoque a territorios y tejido empresarial. En dicha línea estratégica se establece lo siguiente:

Línea Estrategia 1: Desarrollo sectorial y territorial

El desarrollo económico sectorial y territorial se refiere a estrategias e iniciativas destinadas a promover el crecimiento económico y la sostenibilidad dentro de industrias o regiones geográficas específicas. Los objetivos del desarrollo económico sectorial y territorial pueden variar según el contexto.

Objetivo

Contribuir al bienestar de las personas y las comunidades, a través de la formación, articulación y fortalecimiento de organizaciones productivas sostenibles, inclusivas y resilientes. Los objetivos específicos dependerán de las características y desafíos de los sectores o regiones en las que se participe.

Actividades

- Articulación horizontal (clústers). Formular e implementar iniciativas que permitan la articulación horizontal (clústers) entre actores relevantes en territorios del país con presencia de personas en situación de vulnerabilidad.
- Articulación vertical (cadenas de valor). Formular e implementar iniciativas que permitan la articulación vertical (cadenas de valor) con un enfoque de demanda.

Desde el enfoque se establece acciones dirigidas a garantizar desde la ejecución técnica, el equipo de monitoreo, seguimiento y evaluación y coordinación del proyecto, garantizar y considerar dentro del análisis de las intervenciones a desarrollar temas medio ambientales, de sostenibilidad, paz entre otros, en los que se evaluará dentro del equipo el alcance para desarrollar unas reuniones internas de articulación de otras áreas de PNUD de ser necesario.

- 6. Se recomienda brindar una visión de reindustrialización más allá de la que tiene el gobierno actual. PNUD puede complementar para hacer más amplio este enfoque.

Respuesta

Dentro del planteamiento estratégico del proyecto de inclusión productiva esta enfocado en aspectos a una visión más amplia de la reindustrialización, puesto que busca el fortalecimiento en la articulación horizontal (clúster) y vertical (cadenas de valor), el desarrollo de modelos de adopción de tecnologías de emprendedores, microempresas y organizaciones productivas, promoción de procesos de transformación digital, el acompañamiento técnico y promoción en procesos de formación en ideas de negocio, el fortalecimiento de iniciativas de empresas sociales, microempresas, de asociatividad y cooperativismo. La última línea dirigida a la inclusión laboral productiva de las personas en situación de vulnerabilidad (con enfoque de género) con el objetivo de garantizar a esta población un ingreso sostenible.

Lo anterior, sustenta que es una propuesta integral dirigida no solo a la consolidación del tejido empresarial, sino a la inclusión desde un enfoque poblacional, productivo, económico y social; además de brindar acompañamiento técnico a través de metodologías y rutas que propendan a la escalabilidad y sostenibilidad de las unidades productivas participantes en cada una de las líneas estratégicas.

- 7. Se recomienda, si es posible, conocer el tamaño de los micronegocios para llegar con mayor detalle de intervención y medición de crecimiento o impacto.

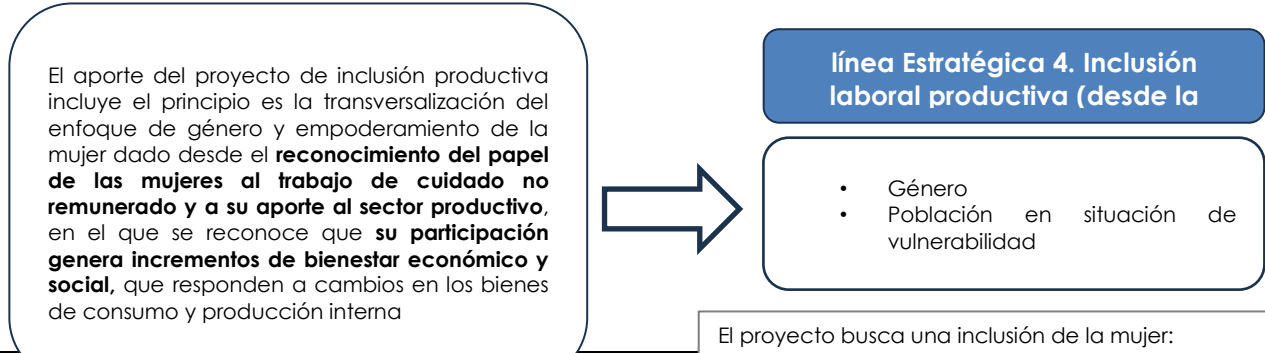
Respuesta

Durante la implementación de cada programa del proyecto de inclusión se revisará con el equipo técnico el tamaño de los micronegocios o unidades productivas en el que se analice su nivel de madurez, formalización y tiempo, en los cuales dichos factores serán relevantes para determinar el alcance de la intervención, el nivel de resultados a obtener e impacto a generar durante el tiempo de ejecución de cada uno.

- 8. Se considera que el género como un habilitador debe mirarse con más detalle dentro de lo que propone el proyecto, y en lo posible poder vincularse con el laboratorio de aceleración, ya que acá se ve una posibilidad importante. Es relevante lo de autonomía económica de mujeres, pero que no queda plasmado o no es escalable, como ha sido el caso con otros proyectos en donde se puede gestionar este conocimiento. Por favor revisar con la especialista en género de la oficina. Importante tener métricas, datos de uso de tiempo o temas relacionados para obtener datos sobre los temas de género.

Respuesta

En la siguiente imagen se establece la incorporación del enfoque de género en el proyecto:



- El proyecto busca una inclusión de la mujer:
- empleabilidad,
 - el acompañamiento técnico a unidades productivas o negocios lideradas por mujeres,
 - la incorporación de espacios de formación de liderazgo empresarial femenino (habilidades blandas) e
 - incentivar su participación en los encadenamientos productivos propuestos a



Crecimiento e impacto positivo en la distribución del ingreso.

Se tendrá en consideración de vincular al laboratorio de aceleración en los procesos que se adelante en la estrategia de inclusión laboral productiva, además desde el equipo de monitoreo, seguimiento y evaluación se hará desde la estrategia de medición y formulación indicadores de impacto, la incorporación del enfoque de género en herramientas de recolección de información de línea base y de salida, asociados a temáticas como economía del cuidado, tiempos de trabajo no remunerado y otros aspectos claves que garanticen los cambios e impactos de esta población en las distintas intervenciones que se llevan a cabo en el proyecto.

9. Relevante los emprendimientos verdes, por favor revisar con el área de medio ambiente.

Respuesta

Se adelantarán espacios con la gerente del área de desarrollo sostenible y su equipo técnico, para trabajar conjuntamente en aspectos importantes para la consolidación y fortalecimiento de emprendimientos verdes en los distintos territorios que tenga intervención el proyecto.

10. Importante incluir emprendimientos o temas productivos de población víctima y población firmante de paz, es relevante revisar con el área de paz.

Respuesta

Se adelantarán espacios con el gerente de paz, justicia y reconciliación y su equipo técnico, para trabajar en la inclusión de emprendimientos y temas productivos con población víctima y firmante de paz, en las distintas líneas estratégicas propuestas del proyecto.

Otras consideraciones

Comentarios/Recomendaciones:

Miembros del PAC: Accelerator Lab, Alejandro Pacheco, Angelo Moreno, Blanca Cardona, Coordinadores Territoriales Colombia, Jairo Alberto Matallana Villarreal, Jimena Puyana, Juan Manuel Garzón, Juliana Correa, Luis Fernando Angel Calle, Marcela Rodriguez, David Quijano, Jenny Galvis.

DS
LB

DocuSigned by:

407953D87851420...

Alejandro Pacheco
Presidente del PAC

Fecha: 10-Jan-2024

ANNEX 1. ERM RISK CATEGORIES AND SUB-CATEGORIES

1. Social and Environmental	2. Financial	3. Operational	4. Organizational	5. Reputational	6. Regulatory	7. Strategic	8. Safety and Security
1.1. Human rights 1.2. Gender equality and women's empowerment 1.3. Grievances (Accountability to stakeholders) 1.4. Biodiversity conservation and sustainable natural resource management 1.5. Climate change and disaster risks 1.6. Community health, safety and security 1.7. Cultural heritage 1.8. Displacement and resettlement 1.9. Indigenous peoples 1.10. Labour and working conditions 1.11. Pollution prevention and resource efficiency 1.12. Stakeholder engagement 1.13. Sexual exploitation and abuse	2.1. Cost recovery 2.2. Value for money 2.3. Corruption and fraud 2.4. Fluctuation in credit rate, market, currency 2.5. Delivery 2.6. Budget availability and cash flow	3.1. Responsiveness to audit and evaluations (Delays in the conduct of and implementation of recommendations) 3.2. Leadership and management 3.3. Flexibility and opportunity management 3.4. Reporting and communication 3.5. Partners' engagement 3.6. Transition and exit strategy 3.7. Occupational safety, health and well-being 3.8. Capacities of the partners	4.1. Governance 4.2. Execution capacity 4.3. Implementation arrangements 4.4. Accountability 4.5. Monitoring and oversight 4.6. Knowledge management 4.7. Human Resources 4.8. Internal control 4.9. Procurement	5.1. Public opinion and media 5.2. Engagement with private sector partnership 5.3. Code of conduct and ethics 5.4. Communications 5.5. Stakeholder management 5.6. Exposure to entities involved in money laundering and terrorism financing	6.1. Changes in the regulatory framework within the country of operation 6.2. Changes in the international regulatory framework affecting the whole organization 6.3. Deviation from UNDP internal rules and regulations	7.1. Alignment with UNDP strategic priorities 7.2. UN system coordination and reform 7.3. Stakeholder relations and partnerships 7.4. Competition 7.5. Government commitment 7.6. Change/turnover in government 7.7. Alignment with national priorities 7.8. Innovating, piloting, experimenting	8.1. Armed conflict 8.2. Political instability 8.3. Terrorism 8.4. Crime 8.5. Civil unrest 8.6. Natural hazards 8.7. Manmade hazards 8.8. Cyber security and threats

ANNEX 2: OFFLINE PROJECT RISK REGISTER TEMPLATE

Project Title: Encadenamientos Productivos						Project Number:01000832	Date: 12-Feb-24	
#	Event	Cause	Impact(s)	Risk Category and Sub-category <i>(including Risk Appetite)</i>	Impact, Likelihood & Risk Level <i>(see Annex 3 Risk Matrix)</i>	Risk Valid From/Tenero	Risk Owner <i>(individual accountable for managing the risk)</i>	Risk Treatment and Treatment Owner
1	La inestabilidad política y económica del país podría obstaculizar la autorización de cambios en el proyecto en caso de que resulten necesarios.	Descontento ciudadano, incertidumbre a nivel nacional e internacional, transiciones gubernamentales y ajustes en políticas, son solo algunos de los factores que influyen en el entorno del proyecto.	Desafíos en la implementación del proyecto, que han generado obstáculos para su desarrollo conforme a la planificación inicial.	8. SAFETY AND SECURITY (8.2. Political instability) - UNDP Risk Appetite: CAUTIOUS	Likelihood: 1 - Not likely Impact: 4 - Extensive Risk level: SUBSTANTIAL (equates to a risk appetite of OPEN)	From: 12-Feb-24 To: 30-Jul-25	Coordinación Nacional del Proyecto.	Risk Treatment 1.1.: Se iniciaran procesos de planificación destinados a mitigar los riesgos identificados, mediante la evaluación y desarrollo de acciones específicas para llevar a cabo la intervención. Estos esfuerzos se centran en anticipar posibles obstáculos y en establecer estrategias claras para abordar cualquier desafío potencial durante la implementación del proyecto. En el marco de la planificación de mitigación de riesgos, se están evaluando detalladamente los posibles escenarios que podrían afectar la ejecución del proyecto. Esta evaluación minuciosa permite la identificación de áreas críticas y la formulación de soluciones efectivas,

UNDP POPP – Programme and Project Management

Project Risk Log – Deliverable Description and Offline Template

								garantizando así la preparación adecuada para enfrentar cualquier contingencia que pueda surgir. Risk Treatment Owner: Joel Narvaez Risk Treatment 1.2.: Monitoreo constante de los indicadores, políticas y decisiones gubernamentales que puedan impactar en los objetivos o alcance del proyecto. Risk Treatment Owner: Joel Narvaez
2	Situaciones de crisis a nivel nacional e internacional	Una desaceleración económica, una crisis política o un desastre natural	Tiene el potencial de crear un entorno desfavorable para el desarrollo del proyecto, afectando los resultados y compromisos previstos	8. SAFETY AND SECURITY (8.2. Political instability) - UNDP Risk Appetite: CAUTIOUS	Likelihood: 2 - Low likelihood Impact: 4 - Extensive Risk level: PLEASE SELECT	From: 12-Feb-24 To: 30-Jul-25	Coordinación Nacional del Proyecto.	Risk Treatment 2.1: Se realizarán análisis de contexto según sea necesario durante la implementación, respaldados por planes de respuesta rápida y continuidad diseñados para enfrentar crisis y desastres que puedan impactar el proyecto. Risk Treatment Owner: Joel Narvaez

UNDP POPP – Programme and Project Management

Project Risk Log – Deliverable Description and Offline Template

3	La prevalencia del conflicto armado en diversas regiones de Colombia podría generar restricciones significativas para que las personas cursen el programa de manera adecuada, afectando su participación y compromiso.	Tensiones sociales o conflictos con actores armados en las áreas del proyecto.	Generando impactos en los compromisos del proyecto y la integridad física de los diversos participantes.	1. SOCIAL AND ENVIRONMENTAL (1.3. Grievances (Accountability to stakeholders)) - UNDP Risk Appetite: CAUTIOUS	Likelihood: 3 - Moderately likely Impact: 3 - Intermediate Risk level: MODERATE (equates to a risk appetite of EXPLORATORY)	From: 12-Feb-24 To: 30-Jul-25	Coordinación Nacional del Proyecto.	Risk Treatment 3.1: Se realizará un seguimiento periódico de los territorios de intervención para una respuesta ágil y la implementación de medidas preventivas. Risk Treatment Owner: Joel Narvaez
4	Volatilidad en la tasa de cambio.	Volatilidad presentada ante los efectos inflacionarios mundiales, y los efectos de la guerra en Europa, la TRM se ha mantenido alta	Impacto en el presupuesto total del proyecto.	2. FINANCIAL (2.4. Fluctuation in credit rate, market, currency) - UNDP Risk Appetite: MINIMAL TO CAUTIOUS	Likelihood: 3 - Moderately likely Impact: 3 - Intermediate Risk level:	From: 12-Feb-24 To: 30-Jul-25	Coordinación Nacional del Proyecto.	Risk Treatment 4.1: Se establecerá una tasa de cambio conservadora en la definición de presupuestos iniciales considerando proyecciones de tasa de cambio. Owner: Joel Narvaez

UNDP POPP – Programme and Project Management

Project Risk Log – Deliverable Description and Offline Template

					MODERATE (equates to a risk appetite of EXPLORATORY)			Risk Treatment 4.2: Se llevará a cabo un monitoreo periódico de los recursos del proyecto, centrándose especialmente en revisar las variaciones y su repercusión en el desarrollo de las iniciativas. Estas fluctuaciones y su eventual impacto en el Proyecto. Owner: Joel Narvaez
5	Posibles retrasos en los procedimientos administrativos, tanto por parte del PNUD como de sus colaboradores, que podrían incidir en el desempeño oportuno y eficaz del proyecto.	Los posibles retrasos en los procedimientos administrativos, tanto por parte del PNUD como de sus colaboradores, podrían deberse a la complejidad y extensión de los protocolos establecidos. La necesidad de seguir rigurosos procesos, la	En primer lugar, podría ocasionar demoras en la implementación de actividades, lo que afectaría la consecución de hitos y la ejecución oportuna de fases específicas del proyecto. Además, los retrasos administrativos	3. OPERATIONAL (3.2. Leadership and management) - UNDP Risk Appetite: EXPLORATORY TO OPEN	Likelihood: 3 - Moderately likely Impact: 3 - Intermediate Risk level: MODERATE (equates to a risk appetite of EXPLORATORY)	From: 12-Feb-24 To: 30-Jul-25	<i>Coordinación Nacional del Proyecto.</i>	Risk Treatment 5.1: Se llevarán llevado a cabo reuniones mensuales con el equipo técnico, administrativo y M&E de seguimiento al proyecto, en el que se realizarán actas de seguimientos y compromisos para avanzar y mitigar las posibles demoras que se puedan llegar a dar. Risk Treatment Owner: Joel Narvaez

UNDP POPP – Programme and Project Management

Project Risk Log – Deliverable Description and Offline Template

		coordinación entre diversas áreas internas y la interacción con colaboradores externos pueden contribuir a demoras en la ejecución, lo que afectaría el desempeño oportuno y eficaz del proyecto.	podrían influir en la asignación eficiente de recursos, generando posibles desequilibrios en la planificación financiera y logística del proyecto. Esto, a su vez, podría impactar en la calidad de la ejecución y en la capacidad para cumplir con los objetivos establecidos en los plazos previstos.					Risk Treatment 5.2: Se adelantará juntas directivas con el donante que se establece en el capítulo VIII del PRODOC, para la toma de decisiones requeridas que garanticen los objetivos, metas y tiempos propuestos de la ejecución del proyecto. Risk Treatment Owner: Joel Narvaez
6	Condiciones meteorológicas adversas que puedan afectar el desarrollo de las actividades planificadas.	Influencia del cambio climático en las áreas donde se está ejecutando el proyecto.	Podría incidir en el proceso de socialización del proyecto y tener repercusiones en la consecución de los resultados previstos.	1. SOCIAL AND ENVIRONMENTAL (1.5. Climate change and disaster risks) - UNDP Risk Appetite: CAUTIOUS	Likelihood: 3 - Moderately likely Impact: 2 - Minor Risk level: LOW (equates to a risk appetite of CAUTIOUS)	From: 12-Feb-24 To: 30-Jul-25	Coordinación Nacional del Proyecto	Risk Treatment 6.1: Se hará una herramienta de seguimiento para analizar las condiciones meteorológicas para los territorios que tengamos incidencia, con el fin de poder analizar las variables ya sean del fenómeno del niño o la niña en el país, para tomar las decisiones y medidas de mitigación pertinentes para el desarrollo de actividades en territorio. climáticos de la ciudad Risk Treatment Owner: Joel Narvaez
7	Baja receptividad y falta de disposición	la insuficiente participación	La baja receptividad y la falta de	4. ORGANIZATIONAL	Likelihood:	From: 12-Feb-24		Risk Treatment 7.1: Se implementarán diversas

UNDP POPP – Programme and Project Management

Project Risk Log – Deliverable Description and Offline Template

	por parte de la población beneficiaria hacia la implementación de los proyectos y las acciones de acompañamiento.	comunitaria en las etapas iniciales de diseño y planificación. Si la población no se involucra activamente desde el principio, es probable que exista un desconocimiento o malentendido sobre los beneficios y objetivos del proyecto, lo que podría generar resistencia o desinterés.	disposición por parte de la población beneficiaria pueden traducirse principalmente en una menor efectividad del proyecto. La falta de participación y colaboración puede obstaculizar la implementación exitosa, afectando la capacidad del proyecto para alcanzar sus objetivos y generar un impacto positivo en la comunidad.	(4.3. Implementation arrangements) - UNDP Risk Appetite: EXPLORATORY TO OPEN	3 - Moderately likely Impact: 2 - Minor Risk level: LOW (equates to a risk appetite of CAUTIOUS)	To: 30-Jul-25	<i>Coordinación Nacional del Proyecto</i>	acciones de mitigación que fortalezcan la participación y el compromiso comunitario. Se adelantarán espacios y reuniones con la población y participantes de los programas, que permitirán explicar detalladamente los objetivos y beneficios del proyecto, así como escuchar las preocupaciones y expectativas de la población local. La transparencia y la comunicación abierta serán fundamentales para construir la confianza y asegurar que el proyecto se adapte a las necesidades reales de la comunidad. Risk Treatment Owner: Joel Narvaez
--	--	---	---	--	--	----------------------	--	---

UNDP POPP – Programme and Project Management

Project Risk Log – Deliverable Description and Offline Template

								Risk Treatment 7.2: Se realizará una socialización directa con la población en la que se presentarán los componentes del proyecto, actividades y pasos a seguir de manera recurrente para mantener informada a la población. Risk Treatment Owner: Joel Narvaez
8	Cambios inesperados en la entidad del donante debido a situaciones políticas o cambios de Gobierno y mandatarios	Cambios de Gobierno se pueden generar cambios en las direcciones	Debido a las acciones políticas en medio de cambios de Gobierno se pueden generar cambios en las direcciones y este riesgo generaría menor compromiso y voluntad de los actores locales y socios en la implementación del modelo del Proyecto y la asignación de recursos para la	8. SAFETY AND SECURITY (8.2. Political instability) - UNDP Risk Appetite: CAUTIOUS	Likelihood: 3 - Moderately likely Impact: 3 - Intermediate Risk level: MODERATE (equates to a risk appetite of EXPLORATORY)	From: 12-Jan-24 To: 30-Jul-25	<i>Coordinación Nacional del Proyecto</i>	Risk Treatment 8.1: Realizará seguimiento permanente a las acciones del Gobierno en el territorio y al movimiento en las cabezas del donante. Asegurar legalmente las acciones y actividades del proyecto. Risk Treatment Owner: Joel Narvaez

UNDP POPP – Programme and Project Management

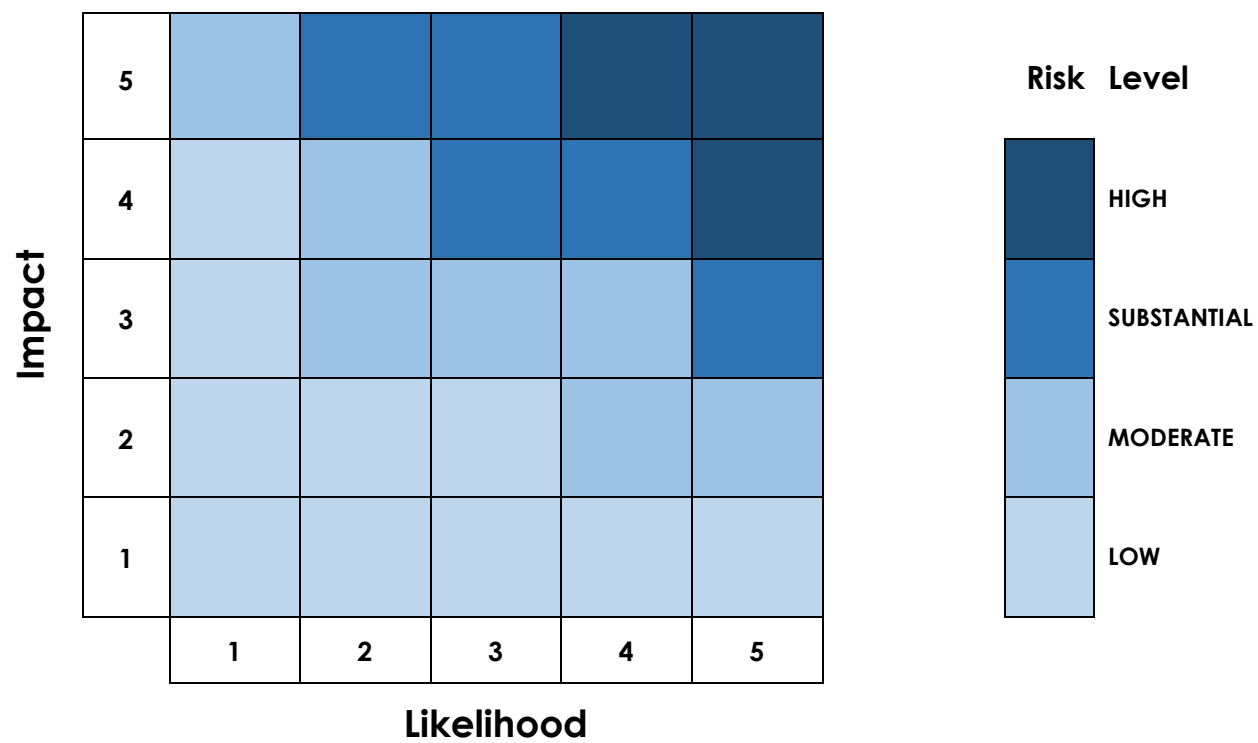
Project Risk Log – Deliverable Description and Offline Template

			operación de las estrategias					
9	La falta articulación y comunicación efectiva entre los diferentes actores del proyecto puede dar lugar a información desactualizada o malinterpretada, lo que podría afectar la ejecución del proyecto.	La ausencia de canales de comunicación claros y estructurados. Cuando no se establecen canales definidos para compartir información de manera regular y comprensible, la probabilidad de que la información se vuelva desactualizada o malinterpretada aumenta significativamente.	Cuando los diferentes actores no están al tanto de los cambios o actualizaciones pertinentes debido a la falta de comunicación, las decisiones pueden basarse en datos obsoletos o malentendidos. Esto puede conducir a acciones no apropiadas a los objetivos del proyecto, asignación incorrecta de recursos y, en última instancia, afectar negativamente la ejecución de este.	4. ORGANIZATIONAL (4.1. Governance) - UNDP Risk Appetite: EXPLORATORY TO OPEN	Likelihood: 3 - Moderately likely Impact: 3 - Intermediate Risk level: MODERATE (equates to a risk appetite of EXPLORATORY)	From: 12-Jan-24 To: 30-Jul-25	<i>Coordinación Nacional del Proyecto</i>	Risk Treatment 9.1: Desarrollar un plan detallado que defina cómo, cuándo y qué información será comunicada a cada actor. Se llevarán a cabo reuniones periódicas para mantener a todos los actores informados y actualizados en el avance del proyecto. Risk Treatment Owner: Joel Narvaez
10	La falta de claridad en las expectativas entre los participantes del proyecto (como miembros del equipo) y los donantes puede generar insatisfacción, lo cual puede afectar negativamente la	Si las metas, objetivos y roles no se establecen y comunican de manera clara desde el principio, es probable que surjan malentendidos a lo largo del proyecto. La falta de una comprensión común puede dar lugar a	Un impacto significativo de la falta de claridad en las expectativas entre los participantes del proyecto y los donantes es la posible disminución del apoyo y la colaboración. Esta insatisfacción puede		Likelihood: 2 - Low likelihood Impact: 2 - Minor Risk level: LOW (equates to a risk appetite of CAUTIOUS)	From: 12-Jan-24 To: 30-Jul-25	<i>Coordinación Nacional del Proyecto</i>	Risk Treatment 10.1: Establecer canales de comunicación abiertos y transparentes con todos los involucrados, tanto internos como externos. Además, de involucrar a los participantes y donantes desde las etapas iniciales del proyecto y proporcionar

UNDP POPP – Programme and Project Management

Project Risk Log – Deliverable Description and Offline Template

	implementación del proyecto.	expectativas no cumplidas, desacuerdos y, en última instancia, a la insatisfacción de los donantes y participantes del equipo.	llevar a una pérdida de confianza en el proceso del proyecto, en el equipo de implementación y, potencialmente, en la efectividad de la iniciativa.					en los informes de progreso trimestrales de los avances y logros obtenidos hasta la fecha. Risk Treatment Owner: Joel Narvaez
1 1	Inadecuado manejo de información y registros de base de datos de los participantes del proyecto	La falta de herramientas adecuadas de gestión de datos. Si no se cuenta con un sistema informático eficiente o un software diseñado para la recopilación, organización y actualización efectiva de la información de los participantes, la gestión de la base de datos puede volverse propensa a errores, desactualizada y difícil de mantener.	Cuando la información no se gestiona correctamente, se corre el riesgo de contar con datos desactualizados, imprecisos o incompletos. Esto puede resultar en decisiones erróneas por parte del equipo de gestión del proyecto, ya que no disponen de la información precisa y actualizada necesaria para planificar y ejecutar de manera efectiva.		Likelihood: 2 - Low likelihood Impact: 2 - Minor Risk level: LOW (equates to a risk appetite of CAUTIOUS)	From: 12-Jan-24 To: 30-Jul-25	Coordinación Nacional del Proyecto	Risk Treatment 11.1: Establecer en cada una de las herramientas de recolección de información un disclaimer para el uso y manejo de los datos. Asimismo, desarrollar una estrategia de políticas que indique el custodio de la información y responsable de recopilar, almacenar y utilizar dichos datos. Además, de la capacitación al equipo técnico para el manejo adecuado de estos datos. Risk Treatment Owner: Joel Narvaez

ANNEX 3: RISK MATRIX



UNDP Standard Terms of Reference (ToR) for the Project Board or Project Steering Committee of Encadenamientos Productivos - 01000832

I. Background

All UNDP projects must be governed by a multi-stakeholder board or committee established to review performance based on established monitoring and evaluation metrics and high-level implementation issues to ensure quality delivery of results. For the purpose of this ToR and to ensure standardization, henceforth, as regards project documentation, such a body shall only be referred to by one of two names: 'Project Board' or 'Project Steering Committee.'¹ The Project Board is the most senior, dedicated oversight body for a UNDP 'Development Project', which is defined in the PPM as an instrument where UNDP "Delivers outputs where UNDP has accountability for design, oversight and quality assurance of the entire project."

II. Duties and Responsibilities

The two prominent (mandatory) roles of the [Project Board or Project Steering Committee] are as follows:

- 1) **High-level oversight of the project** (as explained in the ["Provide Oversight"](#) section of the PPM). This is the primary function of the Project Board. The Project Board reviews evidence of project performance based on monitoring, evaluation and reporting, including progress reports, monitoring missions' reports, evaluations, risk logs, quality assessments, and the combined delivery report. The Project Board is the main body responsible for taking corrective actions as needed to ensure the project achieves the desired results. And its function includes oversight of annual (and as-needed) assessments of any major risks to the programme or project, and related decisions/agreements on any management actions or remedial measures to address them effectively.

The Project Board also carries the role of quality assurance of the project taking decisions informed by, among other inputs, the project quality assessment. In this role the Board is supported by the quality assurer, whose function is to assess the quality of the project against the corporate standard criteria. This function is performed by a UNDP programme or monitoring and evaluation officer to maintain independence from the project manager regardless of the project 's implementation modality.

The Project Board reviews updates to the project risk log.

- 2) **Approval of key project execution decisions** (as explained in the ["Manage Change"](#) section of the PPM). The Project Board has an equally important, secondary role in approving certain adjustments above provided tolerance levels, including substantive programmatic revisions (major/minor amendments), budget revisions, requests for suspension or extension and other major changes (subject to additional funding partner/donor requirements).

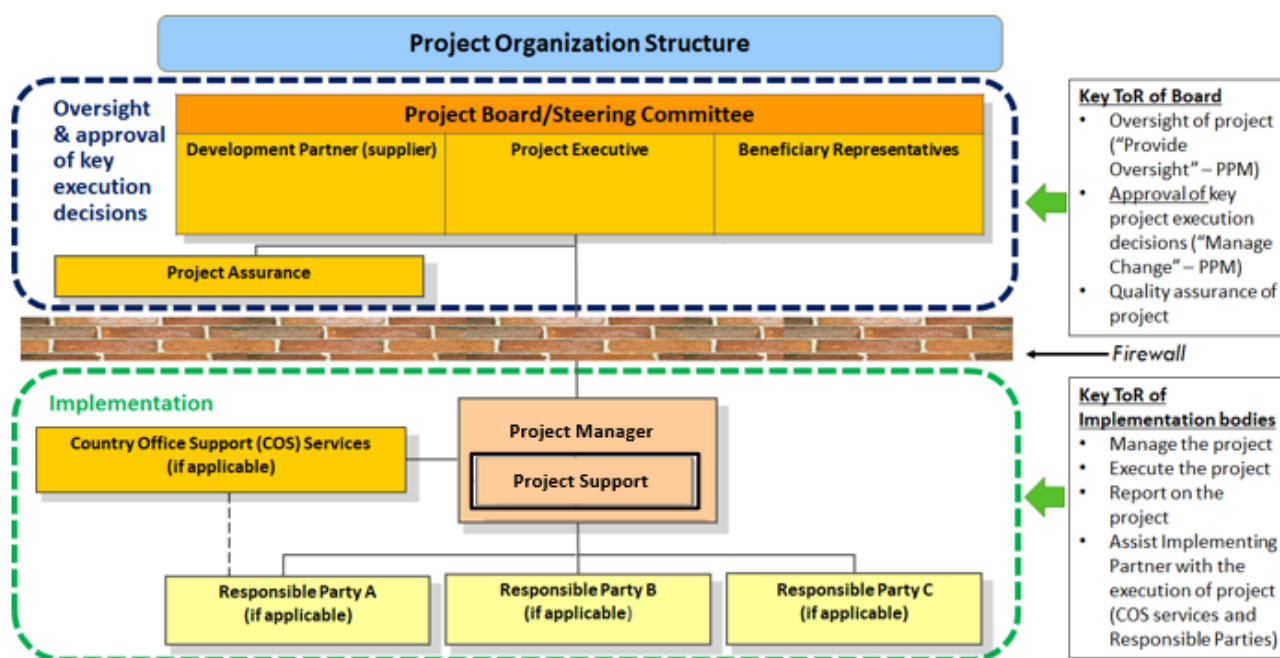
¹ Please insert the appropriate entity name in the relevant sections in the document. Where this ToR refers to "Board" it is intended to apply to both these entities and should be changed accordingly to match the entity chosen for the specific project

The Project Board is responsible for making management decisions by consensus when required, including the approval of project plans and revisions, and the project manager's tolerances. The Project Board approves annual work plans and reviews updates to the project risk log.

Within the overall governance and management arrangements of the project, the role of the Project Board as regards these two key functions (*'High-level oversight of the project'* and *'Approval of key project execution decisions'*) is distinct from the roles of entities involved in the implementation of the project, namely the implementing partner (IP), responsibilities parties (if applicable), service providers and project staff.

The diagram below outlines the main entities involved (and their respective responsibilities) in the 'oversight/approval of key execution decisions' layer and the 'implementation' layer of the project structure.

Diagram 1 – Standard Figure of Project Organization Structure vis-à-vis oversight & approval and implementation roles



In cases where UNDP or a national government entity are concurrently playing roles and represented in both layers of the project organization structure, the entity must seek to separate its project oversight and implementation duties and describe in the relevant project document a: 1) satisfactory internal institutional arrangement for the separation of oversight and implementation functions in different departments of said entity and; 2) clear lines of responsibility, reporting and accountability within the entity between their oversight and implementation functions.

In order to ensure UNDP's ultimate accountability, the Project Board decisions should be made in accordance with [the Quality Standards for Programming](#) that shall ensure management for development results, best value money, fairness, integrity, transparency and effective national and international competition. An effective Project Board needs credible data, evidence, quality assurance and reporting to aid decision making (see next section on



supporting functions to the Board). The Project Board also needs to be accountable to protect against conflicts of interest and fraud.

Specific responsibilities of the Project Board include the following:

- Provide overall guidance and direction to the project, ensuring it remains within any specified constraints, and promote gender equality and social inclusion (LNOB) in the project implementation;
- Review project performance based on monitoring, evaluation and reporting, including standard quality assurance checks, progress reports, risk logs, spot checks/audit reports and the combined delivery report;
- Address any high-level project issues as raised by the project manager and project assurance;
- Provide guidance on emerging and/or pressing project risks and agree on possible mitigation and management actions to address specific risks (including ensuring compliance with UNDP's Social and Environmental Standards, Fraud/corruption, Sexual Exploitation and Abuse and Sexual Harassment);
- Agree or decide on project manager's tolerances as required, within the parameters set by UNDP ([Manage Change](#) in the PPM) and the donor, and provide direction and decisions for exceptional situations when the project manager's tolerances are exceeded;
- Advise on major and minor amendments to the project within the parameters set by UNDP and the donor;
- Agree or decide on a project suspension or cancellation, if required; (note that for GEF and GCF projects it is UNDP that decides to suspend or cancel a project and the [Project Board or Project Steering Committee] is informed/consulted only).
- Provide high-level direction and recommendations to the project management unit to ensure that the agreed deliverables are produced satisfactorily according to plans.
- Receive and address project level grievance, including overseeing whatever specific compliance and stakeholder response (or grievance) mechanisms have been put in place so that individuals and communities potentially affected by the project have access to effective mechanisms and procedures for raising concerns about the social and environmental performance of the project².
- Engage in the low value grant selection process where there is no Grant Selection Committee, as guided by the [Low Value Grants – UNDP Operational Guide](#).

Note: Specific requirements may apply for donor-funded projects, such as GEF- or GCF-financed projects. Please refer to the provisions in the project document.

Additional responsibilities of the Project Board can include, but are not limited to, the following:

- Ensure coordination between the various donors and government-funded projects and programmes;
- Report to relevant inter-ministerial bodies or higher-level oversight bodies;
- Ensure coordination with multiple government agencies and their participation in project activities;
- Track and monitor co-financing for this project;
- Appraise the annual project implementation report, including the quality assessment rating report;
- Ensure commitment of human resources to support project implementation, arbitrating any issues within the project;

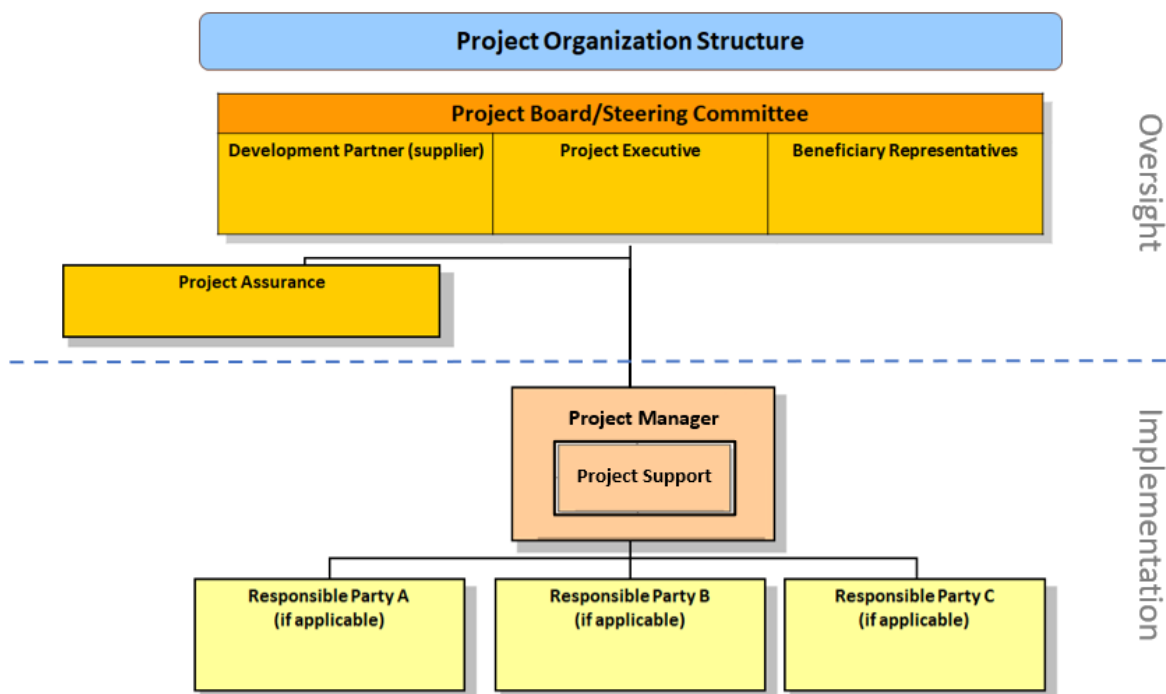
² The responsibilities of the board in this regard should follow [UNDP's Social and Environmental Standards](#) (SES) as codified in the PPM. It should be noted that while a project board can play a role in addressing or assisting with the compliance and stakeholder response (or grievance) mechanisms put in place for a given project (as part of their quality assurance and oversight function), this will be in addition to and does not substitute for UNDP's core responsibility to ensure compliance with the SES throughout the project management cycle as part of UNDP's Programming Quality Assurance system.

- Act as an informal consultation mechanism for stakeholders;
- Approve the Project Inception Report, Mid-term Review and Terminal Evaluation reports and corresponding management responses;
- Review the final project report package during an end-of-project review meeting to discuss lessons learned and opportunities for scaling up;
- Providing guidance or reporting protocols to technical committees or sub-bodies reporting to the Board (if applicable);

III. Composition of the Project Board

As noted in the diagram below, every Project Board in a UNDP project has three categories of formal members (e.g. voting members). The role of every formal Project Board member must correspond to one of these three roles and be identified accordingly in the project documentation.

Diagram 2 – Standard Figure for a Project Organization Structure



The three categories of Project Board members are the following:

- 1) **Project Director/Executive(s):** This is an individual(s) who represents ownership of the project and chairs (or co-chairs) the Project Board. The executive usually is the most senior national counterpart for nationally implemented projects (typically from the same entity as the Implementing Partner), and it must be UNDP for projects that are direct implementation (DIM). In exceptional cases, two individuals from different entities can co-share this role and/or co-chair the [Project Board or Project Steering Committee]. If the project executive co-chairs the Project Board with a representative of another category, it typically does so with a



development partner representative. The Project Executive is Colombia Productiva representative and/or his delegate.

- 2) **Beneficiary Representative(s):** This is an individual(s) representing the interests of those groups of stakeholders who will ultimately benefit from the project. Their primary function within the Board is to ensure the realization of project results from the perspective of project beneficiaries. Often representatives from civil society, industry associations, community groups or other government entities benefiting from the project can fulfil this role. If the project has a specific geographic focus, often representatives from the government entities in the targeted area/region will play this role. There can be multiple beneficiary representatives in a Project Board. The Beneficiary Representative(s) is: *Add titles (names are optional)*
- 3) **Development Partner(s):** Individuals representing the interests of the parties concerned that provide funding, strategic guidance and/or technical expertise to the project³. There can be multiple development partners representatives in a Project Board. The Development Partner(s) representative(s) is UNDP Resident Representative and/or his delegate.

A **UNDP representative must always be represented in the Project Board** in either the project executive or development partner role. [In NIM and NGO-implementation projects, UNDP will typically occupy the role of development partner in the Board. In DIM projects, a UNDP representative will always play the role of project executive. The level of representation by UNDP on the Board is determined on a case-by-case basis but typically, for national projects, the board member is either the Resident Representative or the Deputy Resident Representative.]

Where applicable, representatives from responsible parties to the project cannot sit on the Project Board as a formal voting member; they can (if requested) attend board meetings as observers. Since the chief responsibility of the Board is to provide high-level oversight of project implementation, to avoid any conflicts of interest, it is not appropriate for representatives of third party entities engaged by the project to provide services – whether responsible parties or contractors/service providers – to concurrently sit on the Board. Representatives of responsible parties can attend board meetings (as observers) but can have no official role in board decision-making. The same principle applies to the project manager who in attending and presenting at board meetings, does so in a non-voting capacity.

In cases where the inputs and guidance of responsible parties or other entities formally engaged in providing goods or services to the project are needed by the Board on a recurring basis, it is recommended to establish appropriate advisory or technical committees or working groups composed of those entities that can formally report to the Board, while ensuring the impartiality and integrity of board decisions happening independent of those bodies (see Section V of the ToR).

IV. Standard Project Board Protocols

The Project Board or Project Steering Committee must meet one time annually at a minimum. It is recommended that the timing of board meetings be agreed upon in advance and corresponds to key project reporting or work planning milestones. This Project Board will meet annually.

³ With the exception of responsible parties or any firms/entities engaged by the project to provide technical expertise with project funds



Project Board members cannot receive remuneration from project funds for their participation in the Board. However, it is allowable for board members to be reimbursed from project funds for certain reasonable, qualified expenses related to travel or lodging to attend board meetings. Such protocols are outlined in this ToR and the benefits are applicable to all eligible board members.

All Project Boards must have rules for quorum and documentation/minuting of board decisions. All board decisions and minutes should be kept by the project management unit and UNDP. Guidelines on decisions taken in between board meetings or virtually should be clearly elaborated in the Terms of Reference (ToR) of the Project Board.

Unless otherwise specified, Project Board decisions are made by unanimous consensus. If a consensus cannot be reached within the Board, the final decision shall rest with the UNDP representative on the Project Board or a UNDP staff member with delegated authority as the programme manager.⁴

It is required that as per internationally recognized professional standards and principles of sound governance, conflicts of interest affecting board members in performing their duties must be formally disclosed if not avoidable. Where a board member has a specific personal conflict of interest with a given matter before the board, he/she must recuse oneself from their participation in a decision. No board member can vote or deliberate on a question in which he/she has a direct personal or pecuniary interest not common to other members of the board.

All board members should be presented with a ToR for the Project Board or Project Steering Committee, which will include the responsibilities already outlined and indicate agreed board practices and logistics.

Note: Designated Board members must sign or otherwise indicate written acceptance of the final ToR (via formal signature of the ToR, an exchange of letters or e-mail acknowledgment) for the Project Board as a precondition for serving on the Project Board. Please see Annex A for possible options to codify this acceptance (which preferably would be done at the appraise and approve stage but which could also be done early in implementation). The formal written acceptance of the ToR by all board members will be documented and kept by UNDP.

V. Standard Outputs of Project Board Meetings

In its oversight function, the Project Board will (at a minimum) review and assess the following project-related evidence at each meeting:

- Assessment of project progress to date against project output indicators (as documented in the project document results framework)
- Approval/review of annual work plans
- Assessment of the relevant Monitoring & Evaluation mechanisms, including all evaluations⁵
- Review and assessment of the Project Risk Log (with updating/amendments as needed)
- Assessment of project spending, based on a review of the combined delivery report
- Review of required resources versus available funding (if applicable) and steps taken to reduce funding gap identified at the project design stage

This will be in addition to the review and approval of any required project execution decisions.

⁴ UNDP has this special right since the ultimate legal and fiduciary accountability for a UNDP project, irrespective of modality, rests with UNDP and UNDP must (in line with its obligations to donors and to the Executive Board) be able to ensure that no action is taken by any body in a UNDP project that contravenes UNDP rules and regulations.

⁵ Including audit reports and spot checks.



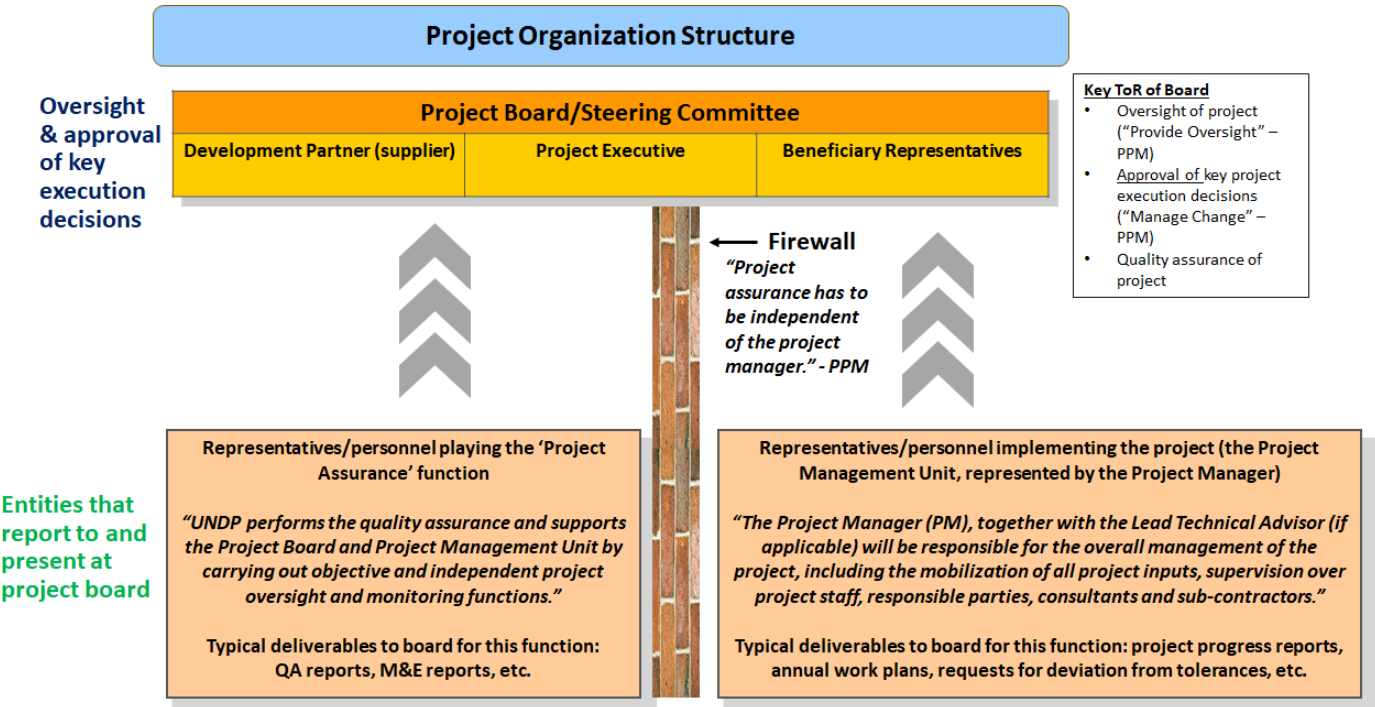
The output of every Project Board should be a written record (minutes) that captures the agenda and issues discussed and the agreed upon action items and decisions (if applicable). Each report should clearly document the members attending the meeting (as well as all participants in the meeting) and the modality used to agree on a certain action or decision (whether formal voting or no-objection or other mechanism). All records of board meetings should be documented and kept by UNDP in their quality assurance function (see next section).

VI. Support Functions to the Project Board

There are two main entities/functions outside the Project Board structure whose role is to report to the Project Board and support board members in effectively fulfilling their roles: project assurance and project management.

The diagram below explains the primary role of these two entities in the context of their support to Board operations. A description of these two entities follows.

Diagram 3 – Standard Figure of Project Organization Structure – Board Support Entities



Project Assurance: Project assurance is the responsibility of each Project Board member; however, UNDP has a distinct assurance role for all UNDP projects in carrying out objective and independent project oversight and monitoring functions. UNDP performs quality assurance and supports the Project Board (and Project Management Unit) by carrying out objective and independent project oversight and monitoring functions, including applying UNDP's social and environmental management system to ensure the SES are applied through the project cycle. The Project Board cannot delegate any of its quality assurance responsibilities to the project manager. Project assurance is totally independent of project execution. [In the case where UNDP is also supporting project implementation, protocols should be put in place ensuring proper segregation between UNDP's role in the Board and in the function of project assurance, and any concurrent role in implementation].



A designated representative of UNDP playing the project assurance role is expected to attend all Project Board meetings and support board processes as a non-voting representative. It should be noted that while in certain cases UNDP's project assurance role across the project may encompass activities happening at several levels (e.g. global, regional), at least one UNDP representative playing that function must, as part of their duties, specifically attend board meetings and provide board members with the required documentation required to perform their duties.

The UNDP representative playing the main project assurance function is Productive Inclusion Manager of "Social Protection & Productive Inclusion -SPPI Area"

Project Support, this function is often covered by the Project Management Unit: The Project Manager (PM) (also called project coordinator) is the senior most representative of the Project Management Unit (PMU) and is responsible for the overall management of the project on behalf of the Implementing Partner, including the mobilization of all project inputs, supervision over project staff, responsible parties, consultants and sub-contractors. The project manager typically presents key deliverables and documents to the Board for review and approval, including progress reports, annual work plans, adjustments to tolerance levels and risk logs.

A designated representative of the PMU is expected to attend all board meetings and present the required progress reports and other documentation needed to support board processes as a non-voting representative.

The primary PMU representative attending board meetings is National Program Head Productive Inclusion & Social protection.