DocuSign Envelope ID: 5A4C5A35-73D8-4710-A3F4-3FC13D0D5ECE

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

DOCUMENTO DE PROYECTO
Colombia

Título del Proyecto: Territorios turísticos para la Equidad y el Bienestar: Fortalecimiento del tejido social y reactivación económica de la población más vulnerable, mediante la construcción de obras de infraestructura para el fomento turístico de Colombia.
Número del Proyecto: 01001085
Asociado en la Implementación: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
Fecha de inicio: 15 de diciembre de 2023 **Fecha de finalización:** 30 de junio de 2025
Fecha PAC: 12 de septiembre de 2023

Breve Descripción

Erradicar la pobreza en todas sus formas sigue siendo uno de los principales desafíos que enfrenta la humanidad. Si bien la cantidad de personas que viven en la extrema pobreza disminuyó en más de la mitad entre 1990 y 2015, aún una gran mayoría luchan por satisfacer las necesidades más básicas[1]. En el caso de Colombia, si bien es cierto, el Índice de Pobreza Multidimensional (IPM) se ubicó en el 2022 en un 12.9%[2] y alcanzó una disminución en 3.1 puntos porcentuales con respecto al 2021, continúa siendo un reto de desarrollo, especialmente frente a la brecha entre las cabeceras y los centros poblados y rurales dispersos, en donde en estas últimas la incidencia de pobreza multidimensional está 18.6 puntos porcentuales por encima de las cabeceras, con resultados de 27.3 y 8.7 respectivamente. En términos de distribución geográfica, la pobreza multidimensional en las regiones Caribe y Pacífico presentaron una mayor incidencia, con 21.4 y 20.7 respectivamente; con mayor impacto del trabajo informal entre las variables que aportan a mayor pobreza, reportando niveles de 84.9 y 88.9 respectivamente.

Dado el rol integrador del PNUD, así como su capacidad técnica en el diseño y la ejecución de intervenciones innovadoras, escalables y sostenibles para hacer frente a los problemas de desarrollo, al igual que en la movilización de recursos y en la construcción de alianzas orientadas al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, se formula el Proyecto **Territorios Turísticos para la Equidad y el Bienestar,** bajo la metodología "C*ash for Work*" con el objetivo de fortalecer los medios de vida y el capital social de la población más vulnerable en Colombia mediante la consolidación de organizaciones de base, la construcción de obras de infraestructura turística y/o el impulso de iniciativas productivas para el fomento económico y turístico local. El Proyecto se formula bajo una estrategia alineada al turismo sostenible en Colombia en aras de aprovechar el potencial de este sector, el cual según la Organización Mundial del Turismo es una de las actividades económicas de mayor dinamismo de nuestro tiempo y puede desempeñar un papel significativo en el desarrollo sostenible y equilibrado de los países, así como generar beneficios para los pobres. El Proyecto Territorios Turísticos para la Equidad y el Bienestar cuenta con 3 componentes a saber: Social, Técnico y de Fortalecimiento Económico y medios de vida.

Contribución a Resultados (UNSDCF, CPD, RPD):
CPD (2021 – 2024)
Output 3.1. La asistencia técnica como elemento acelerador de la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible catalizadores
UNSDCF (2020-2023):
Resultado del Área Estratégica 3: Asistencia técnica para la aceleración de los ODS catalizadores.
Outcome 3.1. El Gobierno Nacional y entidades territoriales fortalecen sus capacidades para la aceleración de la agenda 2030 y los ODS con el apoyo del Equipo País de la ONU a los esfuerzos del estado.
Output 3.1.3. Asistencia técnica a la estrategia del gobierno nacional para la apropiación, territorialización y promoción de alianzas para acelerar el cumplimiento de la Agenda 2030.
STRATEGIC PLAN (2022-2025)
Output 3.3: Soluciones de recuperación informadas sobre los riesgos y con perspectiva de género, incluidos esfuerzos de estabilización y acción contra minas, implementadas a nivel regional, nacional y subnacional.

Total de recursos requeridos:		**$1,451,983**
Total de recursos asignados:	**TRAC PNUD:**	
	Donante:	
	Donante:	
	Gobierno:	FONTUR: $1,451,983
	En especie:	
No financiado:		

[1] Objetivos de Desarrollo Sostenible | Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (undp.org)
[2] DANE (2022) Pobreza Multidimensional. Disponible en https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/pobreza-multidimensional

DocuSign Envelope ID: 5A4C5A35-73D8-4710-A3F4-3FC13D0D5ECE

Direcciones del Cambio Sistémico: No dejar a nadie atrás. Fomentar la Resiliencia, Solución Emblemática: Resiliencia, Catalizadores: Innovación Estratégica y Financiación para el Desarrollo **Outputs indicativos con marcador de género:** Output 1: GEN 2: Igualdad de género como un objetivo significativo	

Acordado por (firmas):

Fondo Nacional de Turismo - FONTUR	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD
DocuSigned by: C1D9FAA058D74F6... **Álvaro Edgar Balcázar Acero** Gerente General	DocuSigned by: 407953D87851420... **Alejandro Pacheco** Representante Residente a.i.
Fecha: 26-dic.-2023	Fecha: 25-Dec-2023

DocuSign Envelope ID: 5A4C5A35-73D8-4710-A3F4-3FC13D0D5ECE

I. DESAFÍOS DE DESARROLLO

Colombia, al igual que la mayoría de los países de la región latinoamericana, presenta grandes retos para erradicar la pobreza y alcanzar así los Objetivos de Desarrollo Sostenible. El país se caracteriza por persistentes desigualdades sociales y económicas, donde se evidencian brechas significativas entre la población habitante de centros poblados y la que habita las áreas rurales. A pesar de que para el año 2022 el Índice de Pobreza Multidimensional (IPM) en el país se ubicó en un 12.9%[3], lo que representa una disminución en 3.1 puntos porcentuales con respecto al 2021, esta cifra continúa presentando un reto para el desarrollo. Esto se evidencia en la brecha entre las cabeceras y los centros poblados y rurales dispersos: en las áreas rurales la incidencia de pobreza multidimensional está 18.6 puntos porcentuales por encima de la de las cabeceras, con resultados de 27.3 y 8.7 respectivamente.

Sumado a lo anterior, se encuentra que la pobreza multidimensional afecta de manera diferencial, pues su incidencia es mayor en los hogares cuyo jefe de hogar es una mujer. Para el 2022[4], el 14.1% de los hogares con una jefatura femenina eran pobres multidimensionalmente, en contraste con un 12% de los hogares con jefatura masculina. Esta brecha se acentúa en los hogares rurales: el 29.8% de los cuales tienen una jefatura femenina eran multidimensionalmente pobres en 2022, en comparación con 25.9% de los de jefatura masculina. Esta es, además, una tendencia que se presenta en todas las regiones del país.

En términos de distribución geográfica, la pobreza multidimensional, según cifras del DANE 2022, es mayor en las regiones Caribe y Pacífico con 21.4 y 20.7 respectivamente. A nivel departamental, los siguientes departamentos alcanzan los mayores niveles de Pobreza Multidimensional: Vichada: 75.4; Vaupés: 47.1; Guainía: 46.5; La Guajira: 42.9; Chocó: 36.8, los cuales, en todos los casos exhiben diferencias superiores a los 12 puntos porcentuales entre la medición de cabeceras y centros poblados y rural disperso. En cuanto a las privaciones que experimentan los hogares se encuentra que, para ambas regiones, Caribe y Pacífico, el trabajo informal tiene el mayor impacto entre las variables que aportan a la Pobreza Multidimensional, reportando niveles de 84.9 y 88.9 respectivamente.

Por otra parte, se identifica que el turismo es uno de los principales dinamizadores de la economía colombiana: para el año 2017 este sector generó más de 2.6 millones de empleos[5] y para julio de 2023 fue uno de los sectores con mayor aporte a la reducción del desempleo en el país[6]. Adicionalmente, la demanda del turismo en Colombia presenta una tendencia creciente: entre enero y julio de 2023, los visitantes no residentes del país aumentaron en 32.3% con respecto a 2022.[7] Adicionalmente, el turismo contribuye a la reducción de las desigualdades territoriales, a través de la promoción del desarrollo económico local[8]. Según el MINCIT, el turismo sostenible puede contribuir a fortalecer los medios de vida, al ser altamente demandante en mano de obra y facilitar el desarrollo de nuevas infraestructuras, siendo particularmente relevante en las zonas más afectadas por el conflicto interno para la dinamización de sus economías.

No obstante, el déficit en infraestructura se presenta como uno de los obstáculos para la productividad del sector turístico. De conformidad con el Índice de Competitividad Turística Regional de Colombia (ICTRC) 2019[9], la infraestructura del Sector a nivel nacional tiene una calificación promedio de 5.40/10, señalando insuficiencias en los servicios que soportan el desarrollo productivo y social del sector del turismo en los territorios. Mas aún, el índice resalta diferencias entre los puntajes obtenidos por las principales ciudades, incluyendo Antioquia (7.7/10), Valle del Cauca (7.8/10) y Bogotá (9.1/10), en contraste con departamentos como Vichada (0.8/10) y Vaupés (1.8/10), que a su vez se caracterizan por altos niveles de Pobreza Multidimensional.

Adicionalmente y de conformidad con el diagnóstico realizado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT) para el desarrollo del Plan Sectorial del Turismo 2022-2026, se evidencian debilidades en la formulación y la

[3] DANE (2022) Pobreza Multidimensional. Disponible en https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/pobreza-multidimensional
[4] DANE (23 de mayo, 2023) Boletín Técnico Pobreza multidimensional en Colombia. Gobierno de Colombia. Disponible en https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/2022/bol-pobreza-multidimensional-2022.pdf
[5] Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2022) "Plan Sectorial del Turismo 2022-2026". Gobierno de Colombia. Disponible en https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/portalDNP/PND-2023/05022023_Plan_Sectorial_Turismo.pdf
[6] Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (1 sept, 2023.). En el mes de julio, Los sectores de Comercio, Industria y Turismo Le Aportaron 375.000 Nuevos Ocupados Al País. MINCIT. https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/en-julio-sectores-cit-aportaron-nuevos-ocupados
[7] Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (1 sept, 2023.). Colombia alcanzó 3,2 millones de visitantes no residentes en los primeros siete meses de 2023. MINCIT. https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/visitantes-no-residentes-en-primeros-siete-meses
[8] Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2022) Plan Sectorial de Turismo 2022-2026 Turismo en armonía con la vida. MINCIT. Disponible en https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/portalDNP/PND-2023/05022023_Plan_Sectorial_Turismo.pdf
[9] Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2021). "Política Pública de Infraestructura Turística". Gobierno de Colombia. Disponible en https://www.mincit.gov.co/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/politicas-del-sector-turismo/politica-de-infraestructura-turistica/politica-de-infraestructura-turistica-vf-07oct2020.aspx

DocuSign Envelope ID: 5A4C5A35-73D8-4710-A3F4-3FC13D0D5ECE

ejecución de proyectos de infraestructura turística alineados a las prioridades nacionales y a las necesidades de las comunidades locales, generado, entre otras razones, como consecuencia de la falta de conocimiento de sus propias necesidades. Esta situación deriva en una baja ejecución de proyectos de infraestructura turística, demoras e insostenibilidad de las obras, desarticulación con la vocación de los territorios y, por ende, efectos negativos sobre su productividad. Por otra parte, menciona el Plan Sectorial del Turismo 2022-2026 que, la precaria condición de la infraestructura turística y de conectividad en los territorios con vocación turística de base comunitaria, así como la baja planificación y promoción de emprendimientos y servicios turísticos, afectan negativamente la consolidación de ofertas turísticas originadas en las comunidades. Estas dificultades para la conformación de modelos que promuevan la participación y asociatividad de las comunidades se constituyen como un factor clave que limita la generación de beneficios equitativos para todos los actores del territorio.

En cuanto a la generación de empleo en el sector, hay un reto con respecto a la creación de medios de vida formales en todo el territorio nacional. El puntaje promedio del subindicador relacionado con informalidad laboral del Índice de competitividad turística regional de Colombia (ICTRC), equivale a 1,42/10, indicando una alta informalidad en el sector. Adicionalmente, este desafío incluye una brecha de género. El Plan Sectorial de Turismo 2022-2026 del Gobierno Nacional destaca el papel que cumplen las mujeres en el desarrollo sostenible del turismo, identificando que existe un desafío en su participación en el sector en el país (27.6%), pues a nivel mundial las mujeres representan el 54% del empleo turístico mundial.

La lucha para reducir la pobreza y las inequidades debe incluir soluciones de desarrollo que contengan la ruralidad, creen oportunidades y fortalezcan capacidades en los territorios donde se concentra y agudiza la vulnerabilidad, en especial para las mujeres. De cara a los desafíos mencionados, se presentan varias vías de solución. En primer lugar, es fundamental abordar y fortalecer los medios de vida de la población para así reducir la pobreza multidimensional. Las dimensiones que están impulsando la pobreza multidimensional de manera más fuerte a nivel nacional son la educación (35%), y el trabajo (27.7%), seguida de niñez y juventud (13.4%), vivienda (13.4%) y salud (8.5%). Esto se repite en las cabeceras y en los centros poblados y rurales. En las primeras, la educación contribuye el 33.5% y el trabajo el 30.9%, mientras que en la ruralidad estas presentan un puntaje de 36.6% y 28.4% respectivamente. En segundo lugar, fomentar modalidades de turismo de tipo asociativo puede impactar positivamente la generación de empleo, el arraigo rural, la reducción de las desigualdades geográficas y la disminución de la pobreza. De manera específica, promover el turismo de base comunitario ofrece oportunidades para la diversificación productiva y generación de nuevas actividades para las poblaciones que se encuentran emplazadas lejos de las ciudades principales.

Partiendo del mandato del PNUD y el primer Objetivo de Desarrollo Sostenible para erradicar la pobreza en todas sus formas, así como reducir la inequidad y exclusión, se busca abordar el principal desafío de la pobreza multidimensional en Colombia, las deficiencias en infraestructura para el desarrollo y la desigualdad de género en aquellas comunidades más vulnerables del país. Dado que en Colombia se presentan múltiples desafíos sociales y económicos, aunados a la dificultad que tiene la población para acceder a medios de vida alternativos, se ha evidenciado la necesidad de generar estrategias que le permitan a las comunidades más vulnerables de Colombia llevar una vida digna, y así acorde a las estrategias del PNUD *fomentar la resiliencia y la transformación estructural bajo la promesa* de *no dejar a nadie atrás.*[10]

[10] Brochure leave no one behind- Disponible en: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/Brochure_LNOB_web.pdf

DocuSign Envelope ID: 5A4C5A35-73D8-4710-A3F4-3FC13D0D5ECE

II. ESTRATEGIA

La infraestructura es un área estratégica y una variable constante en el camino del crecimiento y el desarrollo, pues actúa como "vehículo de cohesión territorial, económica y social al integrar y articular el territorio y hacerlo accesible"[11]. Al respecto existe un amplio consenso, que define a los países con mayor infraestructura con altos niveles de desarrollo económico y de bienestar; por el contrario, los países con carencia de infraestructura tienen mercados débiles, baja presencia estatal y pobreza multidimensional masiva. Los Nobel de economía Fogel y North, estudiaron la infraestructura y el desarrollo acelerado de Estados Unidos durante el siglo XIX, concluyendo que además del ferrocarril como motor de crecimiento, un factor decisivo para el aumento de la productividad fue la articulación entre infraestructura, instituciones y tecnologías[12].

Si bien el desarrollo depende de muchos otros factores estructurales como la solidez de las instituciones y la democracia, la lucha contra la corrupción, la estabilidad política, el crecimiento demográfico controlado, la eficacia de las políticas, la participación de la mujer en el trabajo, y la distribución de la renta, claramente la optimización de infraestructura y los servicios que ésta facilita, son pilares para la transformación rural, de política económica, competitividad, comercio exterior e industria[13]. Las inversiones en infraestructura son decisivas para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la medida que favorecen el desarrollo mediante la generación de actividad económica y la creación de empleo[14]. En términos de la economía regional, la infraestructura reduce los costos de transacción al generar mayores conexiones entre mercados y, en consecuencia, economías de aglomeración que aumentan el PIB y reducen la pobreza.

De manera específica, el desarrollo de infraestructura vial tiene un efecto directo en la reducción de los costos de transporte, resultando en menores costos de los bienes adquiridos y, por ende, mayor acceso a bienes. Contar con redes de transporte mejoradas facilita el desplazamiento desde áreas rurales a urbanas e interurbanas, incrementando el acceso a servicios por parte de poblaciones en altas condiciones de vulnerabilidad. Por otro lado, los impactos macroeconómicos generados por el desarrollo de infraestructura se evidencian tanto en la generación de empleo directo como indirecto, con su consecuente impacto en reducción de la pobreza, pues, al tratarse de empleo menos calificado, apunta directamente a sectores con mayores niveles de pobreza.

Ahora, al considerar los impactos en el desarrollo de un sector específico como es el turismo, se encuentra que, en su calidad de industria de servicios, tiene un potencial significativo para contribuir a la reducción de la pobreza, mediante el desarrollo de un enfoque cadena de valor del turismo sostenible. Consolidar destinos sostenibles requiere la consolidación de servicios, incluyendo infraestructura y comercialización eficaz del lugar de destino. El desarrollo de esta infraestructura puede beneficiar significativamente a la población vulnerable mediante el acceso a mercados y empleos. Por otro lado, debido a las características del sector, trabajadores con poca o ninguna formación que presentan bajos niveles de acceso al mercado de trabajo, como es el caso de mujeres, jóvenes, trabajadores migrantes y poblaciones rurales, pueden verse beneficiados de oportunidades de empleo.

En línea con lo señalado por la Organización Mundial del Turismo, si el turismo se planifica y se gestiona con responsabilidad, tiene la capacidad de contribuir a la creación de empleo, promover una integración social inclusiva, proteger el patrimonio natural y cultural, conservar la biodiversidad, generar medios de vida sostenibles y mejorar el bienestar de las personas[15]. A la luz del crecimiento acelerado del sector, es esencial asumir esfuerzos colectivos para garantizar su contribución a la reducción de la pobreza, promoviendo el respeto a las culturas locales y disminuyendo las desigualdades. Para lograr esto, se encuentra fundamental implementar iniciativas que promuevan la creación de empleo a nivel local, incluso en zonas rurales, contribuyendo al desarrollo social y económico, la integración regional y el incremento de los ingresos locales.

Acorde a lo anterior, se evidencia que toda contribución en infraestructura es un aporte puntual al bienestar de las comunidades y su desarrollo, en donde contar con una mejor infraestructura, en especial de tipología turística

[11] Perrotti, D. (2011). Caracterización de la brecha de infraestructura económica en América Latina y el Caribe. Unidad de Servicios de Infraestructura de CEPAL. Disponible en https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/36132/FAL-293-WEB_es.pdf

[12] Cárdenas, M., Gaviria A., Meléndez M. (2005). La Infraestructura de Transporte en Colombia. Disponible en https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/1035/Repor_Agosto_2005_Cardenas_Gaviria_y_Melendez.pdf?sequence=5&isAllowed=y

[13] (Ávila Forero & Rodríguez Ruiz, 2017)

[14] Thacker S., Adshead D., Morgan G., Crosskey S., Bajpai A., Ceppi P., Hall J.W. & O'Regan N. (2018). La infraestructura como base del desarrollo sostenible. UNOPS. Disponible en https://content.unops.org/publications/Infrastructure_underpining_sustainable_development_ES.pdf

[15] Organización Mundial del Turismo. El Programa de Turismo Sostenible de One Planet. Disponible en https://www.unwto.org/es/turismo-sostenible/one-planet.

DocuSign Envelope ID: 5A4C5A35-73D8-4710-A3F4-3FC13D0D5ECE

promueve el turismo como una alternativa para la creación de empleos que mejoren las condiciones de vida de los colombianos y como estrategia para la transformación regional, la reconciliación y la reducción de la pobreza y la inequidad.

Bajo este contexto, el PNUD en Colombia tiene una amplia y reconocida experiencia en la implementación de Proyectos en esta materia, aplicando metodologías como *cash for work*, empleo de emergencia y recuperación económica. El principal objetivo de estas iniciativas es estabilizar los medios de vida y mejorar las condiciones socioeconómicas necesarias para el desarrollo a largo plazo; haciendo hincapié en las personas más vulnerables, promoviendo actividades con enfoque de género. Es así como bajo la metodología *cash for work* entre 2016 y 2019 el PNUD implementó el Proyecto "Manos a la Obra para la Paz", el cual contó con la participación del Fondo Multidonante de Naciones Unidas para el Sostenimiento de la Paz (MPTF); la Unidad Especial de Servicio Público de Empleo (UAESPE); la Agencia de Renovación del Territorio (ART); el Departamento Administrativo del Sistema para la Prevención, Atención y Recuperación de Desastres de la Gobernación de Antioquia (DAPARD) y Petrobras S.A, obteniendo como como resultado la construcción de 271 obras, la generación de 2.036 empleos y, 168.979 beneficiarios en 17 departamentos y 75 municipios. De igual forma, entre 2019 y 2023, el PNUD ha implementado el Proyecto "Infraestructura para el Desarrollo" el cual ha contado con aliados como el MPTF, el Departamento Administrativo para la Gestión del Riesgo de Desastres de Antioquia (DAGRAN), el Fondo Nacional de Turismo (Fontur) y Ecopetrol, con cobertura en 16 municipios de 7 departamentos, logrando la ejecución de 166 obras de infraestructura vial y comunitaria, generación de 640 empleos temporales, fortalecimiento de 28 Organizaciones Sociales de Base y la siembra de 12.375 árboles como estrategia de compensación ambiental.

Con el fin de continuar ampliando y escalando los resultados, y en aras de desarrollar infraestructuras fiables, sostenibles y resilientes como catalizador para el desarrollo económico y el bienestar social de las comunidades, se formula el Proyecto "**Territorios Turísticos para la Equidad y el Bienestar",** con el objetivo de fortalecer los medios de vida y capital social de la población vulnerable en Colombia mediante la construcción de obras de infraestructura y el impulso de iniciativas productivas para el fomento económico y turístico local que permita reducir la brecha de pobreza multidimensional entre zonas urbanas y rurales de Colombia. El proyecto se enmarca bajo la premisa de *no dejar a nadie atrás*, y busca mejorar las condiciones de vida de las personas más vulnerables, contribuyendo al fortalecimiento del capital social de las comunidades, bajo un esquema participativo con enfoque de género que impulse el desarrollo económico y turístico local, la reactivación económica territorial y la generación de empleo.

El proyecto se alinea programáticamente al Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible de Colombia 2020 – 2023 (UNSDCF) en el resultado del área estratégica 3 "Asistencia Técnica para la Aceleración de los ODS Catalizadores", al Resultado 3.1 "El Gobierno nacional y entidades territoriales fortalecen sus capacidades para la aceleración de la Agenda 2030 y los ODS con el apoyo del Equipo País de la ONU a los esfuerzos del Estado"; indicador 3.1.3 "Asistencia técnica a la estrategia del gobierno nacional para la apropiación, territorialización y promoción de alianzas para acelerar el cumplimiento de la Agenda 2030". En cuanto al Documento del Programa para Colombia 2021-2024 (CPD), el proyecto se alinea al Resultado 3 "La asistencia técnica como elemento acelerador de la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible catalizadores".

A continuación, se relacionan los componentes metodológicos del Proyecto:

Componente Técnico: Recuperación, adecuación, ampliación y/o construcción de infraestructura para mejorar las condiciones de vida de las comunidades en sectores tanto rurales como urbanos.

La construcción de Infraestructura con criterios de sostenibilidad del PNUD se basa en la participación de la comunidad para realizar obras comunitarias que satisfagan las necesidades del territorio en todas sus etapas, tanto en el diagnóstico, la estructuración, y la implementación, bajo un rigor técnico acorde a la normatividad vigente. Las obras del Proyecto contarán con un énfasis social y ambiental en donde se contemplan infraestructuras sostenibles, las cuales puedan adaptarse mediante su diseño y captar la energía del entorno, con las que de manera trasversal se van implementando las metodologías de los demás componentes. Se prioriza el enfoque de diseño participativo y colaborativo, involucrando a las comunidades beneficiadas, los socios y aliados, con el objetivo de que las obras concertadas generen un mayor beneficio y respondan a los desafíos de desarrollo de los territorios. De igual forma se busca mejorar las condiciones de vida de la población, a través de la reactivación económica territorial y la generación de empleo, mediante la construcción de las obras bajo los siguientes lineamientos:

Definición y priorización de las obras con la comunidad: Basados en un análisis detallado de los territorios, el equipo técnico llevará a cabo el diagnóstico técnico de las necesidades de las zonas de intervención, algunas de ellas con potencial turístico. Dichos proyectos y zonas de intervención han sido previamente identificados por el donante y serán

DocuSign Envelope ID: 5A4C5A35-73D8-4710-A3F4-3FC13D0D5ECE

validados en espacios locales de concertación comunitaria, con el fin de establecer el alcance y ubicación de las obras priorizadas, y garantizar que las mismas se encuentren alineadas a las necesidades y expectativas de la comunidad.

Análisis técnico: Llevar a cabo el diagnostico técnico individual de los proyectos preidentificados, así como la factibilidad de estudios y diseños que permitan el desarrollo de las obras de acuerdo con los parámetros técnicos requeridos, así como la proyección del alcance de las obras por medio de la identificación de antecedentes, estudios de mercado y análisis económico.

Generación de empleo: Para la construcción de las obras de Infraestructura se podrán suscribir Acuerdos de Subvención de Bajo Valor (ASBV), Acuerdos de Partes Responsables (APR) o Long Term Agreements (LTA), a través de los cuales se vinculará mano de obra calificada y no calificada local mediante contratación formal. Esta estrategia se basa en la metodología de empleo temporal de emergencia (o *Cash for Work* en inglés) bajo la cual se proporcionan ingresos rápidos a las comunidades, que, con el paso de las semanas, da lugar a actividades de crecimiento económico local mediante el trabajo en las obras. La identificación y selección de organizaciones para firmar ASBV o APR se hará considerando las normas y procedimientos establecidos para tal fin.

Fortalecimiento económico local: Dado que la construcción de las obras requiere la adquisición de insumos, materiales herramientas y transportes, se busca el crecimiento de la economía en el territorio mediante la estrategia de compra de estos insumos y materiales con proveedores locales, de tal forma que se pueda dinamizar la economía local, especialmente el nicho de la construcción, que es uno de los principales sectores económicos en el país que se usan para el crecimiento económico, y el fortalecimiento de cadenas de valor para la reactivación de medios de vida.

Acompañamiento técnico: El PNUD realizará acompañamiento en todas las etapas de la ejecución técnica de las obras. Por un lado, contará con un equipo técnico territorial permanente que estará supervisando de manera presencial los avances de las obras. Adicionalmente, se contará con el soporte del equipo nacional quienes serán los encargados de dar el direccionamiento en lo correspondiente a la implementación del proyecto. Bajo esta estrategia, se realiza un fortalecimiento de las capacidades técnico-administrativas, tanto para las organizaciones como para el personal de obra, por medio de la metodología de “aprender haciendo”.

Planes de Gestión Ambiental: Dado que la construcción de obras trae por naturaleza un impacto ambiental y social durante su proceso, el proyecto contempla el análisis y evaluación de los impactos socioambientales que se estima se podría ocasionar en territorio, con el objetivo de establecer medidas de carácter ambiental y social que serán implementados durante las distintas actividades. Para tal fin, el Proyecto cuenta con un Herramienta Análisis de Ciclo de Vida, la cual permite cuantificar los impactos ambientales generados por el uso materiales en los procesos de construcción, en las categorías de cambio climático, uso de energía, uso de agua y cambio de uso del suelo. Como resultado de la aplicación de la Herramienta, se establecen recomendaciones para mitigar y compensar los impactos generados, las cuales son documentadas a través de un Plan de Gestión Ambiental. Entre las estrategias de mitigación más reconocidas, se encuentra la siembra de árboles. De igual forma se realiza un proceso de formación ambiental, en aras de aumentar la conciencia y generar compromiso de la comunidad hacia el buen uso de los recursos naturales.

Componente Social: Fortalecimiento del capital social en los territorios, a través de procesos participativos y de formación de habilidades técnicas, organizacionales y comunitarias, promoviendo el liderazgo, la participación y el empoderamiento de las mujeres; así como, la inclusión de grupos étnicos y personas con discapacidad.

El Componente Social busca contribuir al fortalecimiento del capital social de los territorios a través de procesos participativos que permitan ampliar las capacidades organizativas y comunitarias que impulsen el desarrollo local. Con procesos diferenciales, adaptados a las particularidades de los territorios y sus comunidades, se realiza el fortalecimiento de habilidades individuales, organizacionales y comunitarias, promoviendo el liderazgo, la participación femenina y la equidad entre los géneros. A través de la metodología de espacios significativos, el componente social busca lograr su objetivo a través de tres (3) grandes estrategias: Entrada a territorio y relacionamiento comunitario; Implementación estrategia de Fortalecimiento Organizacional y Comunitario – FOCO y Acompañamiento social.

Entrada a territorio y relacionamiento comunitario: Son acciones tendientes para comprender, diseñar y planificar la intervención en el contexto territorial, desde un enfoque coherente con la cultura, necesidades y oportunidades. Esta estrategia incluye la etapa de 1) Alistamiento: Identificación de estructuras organizativas (de manera directa o vía convocatoria), diálogos con autoridades en el territorio y presentación oficial del proyecto a la comunidad. 2) Concertación comunitaria**:** Concertación de procesos de entrada con autoridades a los territorios; presentación de diseños, socio implementador, tiempos y requerimientos del proyecto (personal para las obras) y acompañamiento en la convocatoria para el personal de obra. 3) Relacionamiento Comunitario: fortalecer las relaciones comunidad/Estado

DocuSign Envelope ID: 5A4C5A35-73D8-4710-A3F4-3FC13D0D5ECE

teniendo como medio o alternativa de integración, la construcción de las obras de infraestructura, que garantice la inclusión y participación activa de las comunidades a lo largo de todas las etapas del proyecto y el fortalecimiento de capacidades para el trabajo a aquellas comunidades que hacen parte de la construcción de las obras.

Implementación estrategia de Fortalecimiento Organizacional y Comunitario – FOCO: La estrategia FOCO busca contribuir en la generación de capacidades sociales y de género a las comunidades beneficiarias del proyecto. La FOCO se divide en tres grandes rutas:

1. Fortalecimiento Organizaciones Sociales de Base: Para la ejecución de las obras de infraestructura se suscriben Acuerdos de Subvención de Bajo Valor con Organizaciones sociales, o Acuerdos de Partes Responsables (APR) o Long Term Agreements (LTA), preferiblemente de los territorios de intervención. Inicialmente se realiza un mapeo de todas las organizaciones existentes en el territorio, que puede ser complementado con una convocatoria abierta. Posteriormente, a las Organizaciones seleccionadas se les aplica el Índice de Capacidad organizacional (ICO), bajo el cual se identifican sus debilidades, fortalezas y se elaboran planes de fortalecimiento según las necesidades de cada Organización. Así, se realiza un fortalecimiento operativo mediante acompañamiento técnico, administrativo, financiero y social de la obra y un fortalecimiento estratégico con actividades significativas buscando en los miembros de las organizaciones reforzar habilidades técnicas, administrativas, financieras, directivas, de género y cuidado del medio ambiente que permitan a las organizaciones ser agentes del desarrollo territorial.

   Adicionalmente se captura información clave mediante líneas de base y de salida.

2. Fortalecimiento Comunitario: se promueve la cohesión social de la comunidad que habita en el territorio de intervención por medio de la promoción de nuevos liderazgos, la acción colectiva y el sentido de apropiación territorial a través de actividades significativas en habilidades sociales, de género y cuidado del medio ambiente.

3. Fortalecimiento al personal de obra: se busca contribuir a mejorar el desempeño en el entorno laboral y las habilidades sociales, temas de género, acosos laboral y seguridad en el trabajo.

Acompañamiento metodológico: El soporte metodológico del componente social está basado en la teoría de aprendizajes significativos, la cual consiste en actividades o eventos prácticos, cotidianos y simbólicos que promueven la apropiación de nuevos aprendizajes, a partir de la valorización de la cotidianidad y el conocimiento previo de las comunidades. Este componente se desarrollará a través de 2 grandes frentes de trabajo: 1) Profesionales del PNUD a nivel central quienes brindarán los lineamientos y desarrollo conceptual, metodológico y estratégico 2) Equipo social del territorio del PNUD quienes serán encargados de la ejecución operativa de la FOCO en territorio, así como el acompañamiento social y monitoreo del entorno en el marco del desarrollo de las obras. Como estrategia de cierre se implementan acuerdos sociales de obra que permitan generar un sentido de apropiación de las obras, así como acuerdos de uso, sostenibilidad y mantenimiento del bien público comunitario, los cuáles serán impartidos a los miembros de las Organizaciones de base social, personal de obra y comunidad.

Bajo el compromiso del PNUD de "*No dejar a nadie atrás*", de erradicar la pobreza extrema, la reducción de las desigualdades, y la lucha contra la discriminación el componente social cuenta con un enfoque de diversidad poblacional que garantiza la inclusión y participación de todas las personas sin importar su condición. A continuación, se relacionan los enfoques poblacionales establecidos en el Proyecto:

Género: De acuerdo con el Índice de Normas Sociales de Género (GSNI)16, aproximadamente 9 de cada 10 personas en el mundo mantienen un sesgo contra las mujeres. Aun cuando las mujeres tienen un mayor nivel educativo que los hombres, la brecha media de ingresos sigue siendo de un 39% en favor de los últimos. Los autores del informe recalcan que para contribuir a cerrar las brechas que impiden la igualdad de género es necesario la expansión de su desarrollo humano a través de la inversión y la innovación, entre otros.

Por lo anterior, el proyecto busca contribuir al empoderamiento económico de las mujeres, mediante el cambio de normas sociales negativas asociadas al género, la reducción de barreras estructurales que limitan el acceso a recursos y la inclusión de las mujeres a la fuerza laboral. Bajo este enfoque, se adoptan los lineamientos establecidos en la Estrategia de Igualdad de Género del PNUD (2022-2025) y se apoya en cinco (5) herramientas del marco internacional que orientan la planeación de 7 estrategias sensibles al género: 1) Servicios de atención y protección social con

[16] UNDP LAC (2023) Una década de estancamiento: el PNUD presenta nuevos datos que muestran la persistencia de los sesgos de género. Disponible en https://www.undp.org/es/latin-america/comunicados-de-prensa/una-decada-de-estancamiento-el-pnud-presenta-nuevos-datos-que-muestran-la-persistencia-de-los-sesgos-de-genero

DocuSign Envelope ID: 5A4C5A35-73D8-4710-A3F4-3FC13D0D5ECE

perspectiva de género; 2) Cambio de normas sociales negativas; 3) Prevención y respuesta a prácticas violentas; 4) Liderazgo y movilización colectiva; 5) Inclusión laboral y paridad de género; 6) Acciones de cuidado y 7) Destinación de recursos financieros específicos para acciones de género.

Étnico: El enfoque étnico busca integrar en todas las fases y componentes del Portafolio bajo el análisis, reconocimiento, respeto y garantía de los derechos individuales y colectivos de todos los grupos étnicos existentes en el país, haciendo énfasis en la igualdad de oportunidades desde la diferencia, la diversidad y la no discriminación. En Colombia, la diversidad étnica hace referencia al reconocimiento y existencia de tres grupos étnicos, a saber: Comunidades Negras, Afrocolombianas, Raizales y Palenqueras (NARP), Pueblos Indígenas y el Pueblo Rom o Gitano. El enfoque se implementa acorde a los lineamientos establecidos por el PNUD bajo el "*UNDP Social and Environmental Standards*" en su capítulo de Personas Indígenas.

Discapacidad: En línea con la Estrategia de las Naciones Unidas para la Inclusión de la Discapacidad cuyo fin es lograr la inclusión y el empoderamiento de las personas con discapacidad y sus derechos humanos, el Proyecto contempla acciones en cinco elementos principales de la Estrategia: accesibilidad; participación; diseño y aplicación de lineamientos para contratación de personas con discapacidad, seguimiento, y desarrollo de material multimedia inclusivo para personas en condición de discapacidad.

Componente Fortalecimiento Económico y Medios de Vida

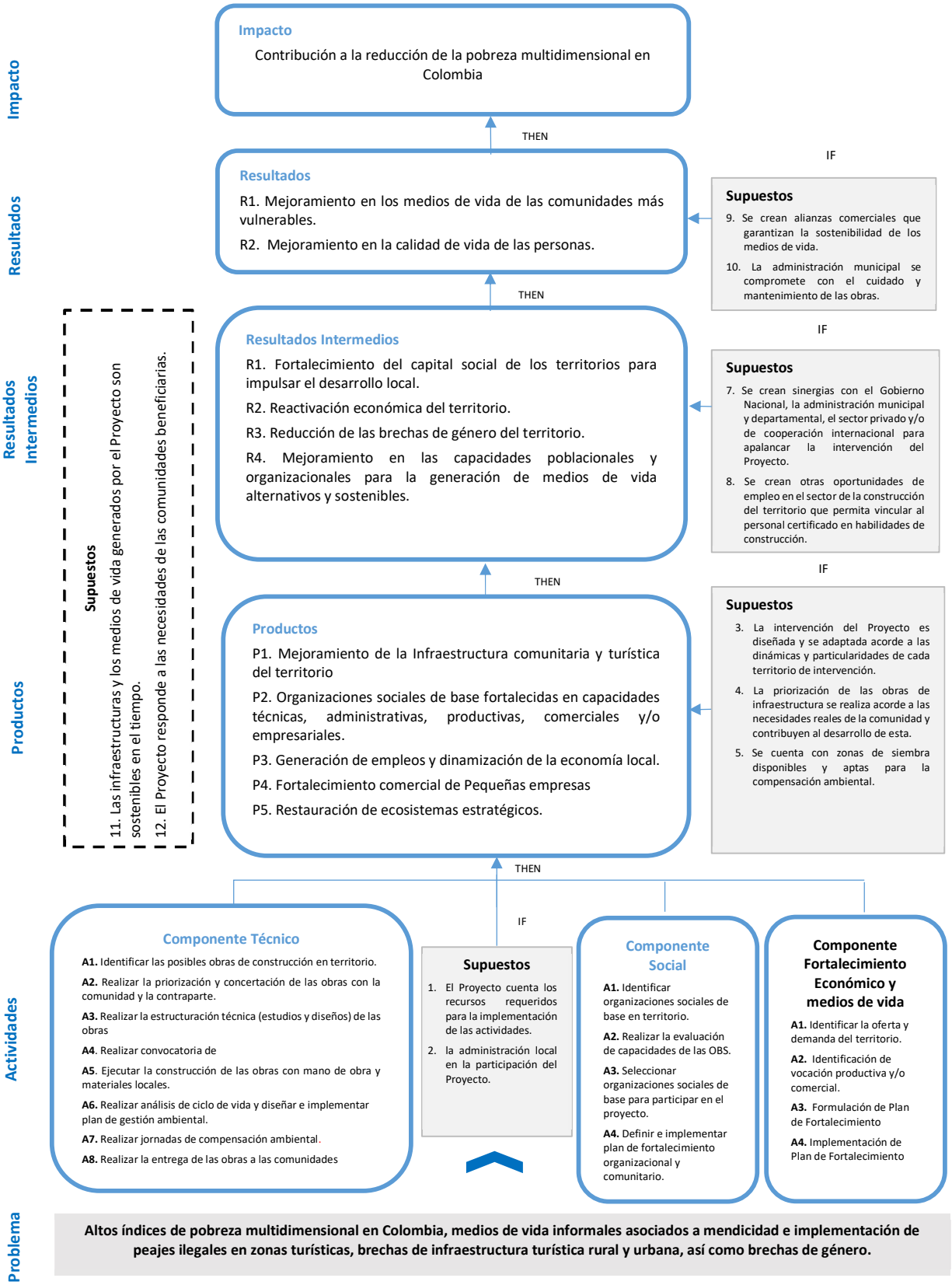
A través de este componente se busca el crecimiento económico del territorio mediante la generación de ingresos, así como el fortalecimiento productivo, comercial y/o empresarial como mecanismo de creación de alternativas de medios de vida lícitos de las poblaciones en condición de pobreza y/o vulnerabilidad. Para tal fin, se identifica la vocación productiva, comercial, empresarial y laboral del territorio en aras de fortalecer y generar nuevas oportunidades de ingresos que permitan mejorar la calidad de vida de las personas. Acorde a lo anterior, la integración de población en situación de vulnerabilidad a través de emprendimientos asociados al turismo es una de las estrategias establecidas para mitigar los factores adversos que acompañan a este tipo de población, mejorar sus condiciones de vida y propiciar el desarrollo económico y social en sus comunidades.

Dada la experiencia de PNUD Colombia y su modelo de cadenas de valor alineadas a la Agenda 2030, el componente busca llevar a cabo la aplicación combinada de algunas de sus metodologías más exitosas, en aras de que un grupo de pequeñas empresas puedan mejorar sus condiciones financieras, administrativas y productivas, con el fin de llevarlas a un nivel en el que puedan establecer relaciones comerciales con empresas más grandes preidentificadas, asegurando así la sostenibilidad y rentabilidad en sus negocios. Dicha metodología parte de la identificación de la oferta y demanda en el territorio, para establecer relaciones comerciales duraderas que sean beneficiosas para todas las partes, particularmente para aquellas empresas o emprendimientos que sean propiedad o den cabida a población en situación de vulnerabilidad. Con base en la caracterización de oferta y demanda se establecen modelos de negocio que permitan la sostenibilidad y el crecimiento y también se promueve la formación de redes horizontales de colaboración entre las pequeñas unidades productivas que permitirán su fortalecimiento.

Acorde a los componentes metodológicos y enfoques expuestos anteriormente, a continuación, se relaciona la Teoría del Cambio del proyecto:

DocuSign Envelope ID: 5A4C5A35-73D8-4710-A3F4-3FC13D0D5ECE

Teoría de Cambio



DocuSign Envelope ID: 5A4C5A35-73D8-4710-A3F4-3FC13D0D5ECE

III. RESULTADOS Y ALIANZAS

Resultados Esperados

Bajo la intervención del proyecto se espera contribuir a la reducción de la pobreza multidimensional mediante el desarrollo de infraestructura turística que fortalezca los medios de vida del territorio, a través de la generación de empleo y la formación en capacidades técnicas y organizacionales bajo un enfoque sostenible, resiliente e incluyente. A continuación, se detallan los outputs y actividades a los cuales ingresarán los recursos del Proyecto:

OUTPUT 1: Capital social de las comunidades fortalecido, a través la ejecución de obras de infraestructura turística que impulsen el desarrollo local.		
Actividad 1	Construcción de obras de infraestructura turística bajo un enfoque de fortalecimiento organizacional y comunitario.	Fecha de Inicio: 18 de diciembre de 2023 Fecha de Finalización: 30 de junio de 2025
Propósito	Apoyar procesos de reconstrucción social y económica a través de la formación, el desarrollo de capacidades y el empleo como factores de recuperación de confianza, en aras de afianzar las relaciones institucionales y la comunidad, por medio de la construcción de obras de infraestructura turística que impulsen la economía local, mediante compras locales y el empleo en el territorio, con un enfoque de género dando oportunidad a las mujeres de inserción de su fuerza laboral en el campo de la construcción.	
Descripción	• Estructuración técnica de las obras priorizadas. • Validación y socialización del alcance de las obras con comunidad • Identificación, selección, evaluación y selección de Organizaciones Sociales de Base • Identificación, selección, evaluación y selección de Socios Implementadores • Identificación y contratación de personal para construcción de obras • Fortalecimiento Organizacional y Comunitario • Suscripción de Acuerdos de Subvención de Bajo Valor. • Construcción de obras de infraestructura • Proceso de selección y contratación de mano de obra • Adquisición de materiales de obra para construcción de infraestructura • Entrega de obras • Siembra de árboles como mecanismo de compensación ambiental • Diseño e implementación de planes de manejo ambiental • Monitoreo y Evaluación	

Criterios de Calidad	**Métodos de Calidad**	**Evaluación**
Número de obras construidas y entregadas Número de OBS fortalecidas Número de empleos generados Porcentaje de mujeres participantes en el proyecto Número de árboles sembrados	Informes de Progreso Lecciones Aprendidas y Buenas Prácticas Registros Fotográficos	No aplica

OUTPUT 1: Capital social de las comunidades fortalecido, a través la ejecución de obras de infraestructura turística que impulsen el desarrollo local.		
Actividad 2	Acompañar a población vulnerable para incrementar las posibilidades de éxito de sus iniciativas empresariales.	Fecha de Inicio: 18 de diciembre de 2023 Fecha de Finalización: 30 de junio de 2025
Propósito	Fortalecer pequeños emprendimientos en el territorio acorde a la vocación productiva y/o comercial identificada.	
Descripción	• Reconocimiento de la oferta y demanda del territorio • Identificación de vocación productiva y/o comercial. • Formulación de Plan de Fortalecimiento comercial y/ o empresarial • Implementación de Plan de Fortalecimiento comercial y/ o empresarial	

Criterios de Calidad	**Métodos de Calidad**	**Evaluación**

DocuSign Envelope ID: 5A4C5A35-73D8-4710-A3F4-3FC13D0D5ECE

Número de emprendimientos fortalecidos	Informes de Avance Lecciones Aprendidas y Buenas Prácticas	No aplica

OUTPUT 1: Capital social de las comunidades fortalecido, a través la ejecución de obras de infraestructura turística que impulsen el desarrollo local.		
Actividad 3	Implementación de infraestructura turística y comercial en el Archipiélago de San Andrés y Providencia como resultado de la consulta Previa ante la Corte Constitucional y el Ministerio del Interior.	Fecha de Inicio: 18 de diciembre de 2023 Fecha de Finalización: 30 de junio de 2025
Propósito	Impulsar procesos de recuperación de confianza y fortalecimiento del capital social, a través de la gestión de infraestructura turística, comercial y el relacionamiento comunitario en el marco de la reconstrucción de establecimientos turísticos y comerciales afectados por el huracán Iota.	
Descripción	• Identificación de necesidades de las comunidades en el territorio de intervención • Estructuración técnica de obras (diseños) • Priorización de obras con beneficiarios y donante según alternativas identificadas • Gestión de estudios y licencias • Socialización de obras con beneficiarios • Implementación de obras de infraestructura • Identificación, selección y contratación de mano de obra • Adquisición de materiales de obra para desarrollo de iniciativas priorizadas • Vinculación de socio implementador • Entrega de obras	

Criterios de Calidad	**Métodos de Calidad**	**Evaluación**
Número de Obras/iniciativas construidas y entregadas Número de empleos generados	Informes de Avance Lecciones Aprendidas y Buenas Prácticas Registros Fotográficos	No aplica

Recursos Requeridos para lograr los Resultados Esperados

Equipo Técnico y Administrativo: El Proyecto requiere de un equipo central conformado por personal especializado en diseño y ejecución de obras de infraestructuras (ingenieros y arquitectos); gestión de proyectos y creación e implementación de estrategias de fortalecimiento social, organizacional, comunitario y empresarial; monitoreo, y evaluación, con experiencia en trabajos con poblaciones diversas y vulnerables. Adicionalmente, se requiere contar con enlaces territoriales para la supervisión y el acompañamiento a la ejecución de las obras, compuesto por profesionales técnicos (ingenieros, arquitectos, técnicos o tecnólogos) y trabajadores sociales principalmente, que estén ubicados en los territorios donde se van a realizar las intervenciones.

Recursos Financieros: El Proyecto a nivel nacional y local contribuirá y jugará un rol fundamental dentro de la Política de crecimiento económico del país, por lo que la articulación con diferentes actores garantizará la disponibilidad de recursos requeridos para garantizar la intervención del proyecto. Se espera contar con apoyo de las entidades de Gobierno Nacional, Organismos de Cooperación Internacional, entidades privadas, y demás actores que busquen vincularse a la estrategia del Proyecto. El primer Donante que decide participar en el Proyecto es el Fondo Nacional de Turismo – FONTUR, entidad del Gobierno Colombiano creada como patrimonio autónomo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - MinCIT, administrado por la Fiduciaria Colombiana de Comercio Exterior – Fiducoldex, y quien ejecuta los recursos asignados por el Gobierno Nacional y los recaudados por la contribución parafiscal, a través de proyectos de competitividad, promoción e infraestructura turística del país. El PNUD y FONTUR desean cooperar en esferas de mutuo interés para el fortalecimiento del tejido social y reactivación económica de la población, mediante la construcción de obras de infraestructura para el fomento turístico del país.

Acorde a lo anterior, y dada la importancia del Proyecto bajo el contexto social, económico y político en el que se encuentra el país, se espera que el modelo continúe escalándose con el apoyo de otras entidades estatales, públicas o privadas que deseen apostarle al desarrollo de los territorios con altos índices de pobreza multidimensional.

Alianzas

El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo establecerá asociaciones y planes de trabajo conjunto con asociados nacionales y locales para fortalecer sus capacidades, promover la sostenibilidad del proyecto y hacer frente a la

DocuSign Envelope ID: 5A4C5A35-73D8-4710-A3F4-3FC13D0D5ECE

problemática del desarrollo. Las asociaciones con partes interesadas promoverán la movilización de capital de los sectores público y privado, así como de cooperación internacional y se trabajará en conjunto con otros programas y estrategias nacionales y locales. El Proyecto fomentará la participación del sector público y privado en sus esfuerzos por reducir los altos niveles de pobreza multidimensional en Colombia, así como generar medios de vida sostenibles que mejoren la calidad de vida de las poblaciones en los territorios. De igual forma, se adelantarán acciones de complementariedad con otros Proyectos y Portafolios del área de Pobreza y del PNUD para apoyar con los componentes metodológicos descritos en el presente documento, así como con las estrategias de los demás proyectos de PNUD y así contribuir a la reducción de la pobreza, la inequidad, la desigualdad y la exclusión.

Riesgos y Supuestos

A continuación se describen los riesgos principales y supuestos que pueden llegar a comprometer el logro de los resultados.

#	Riesgo	Medida de Mitigación
1	Condiciones climáticas y eventos naturales adversas en los territorios que pueden afectar el desarrollo de las obras en los tiempos planteados.	La estructuración técnica de proyectos de infraestructura incluye estudios técnicos estructurales que deben regirse y cumplir las normas vigentes de sismo-resistencia (NSR-2010) establecidas para cada tipología de obra específica, perfil de suelo y nivel de vulnerabilidad sísmica del territorio específico. Adicionalmente, se solicitará a entes municipales las respectivas certificaciones de NO-riesgo de las zonas a intervenir.
2	Dificultades en la concertación del Proyecto con las comunidades por la estructura de gobernanza de los pueblos indígenas.	Desde el proyecto se gestionarán espacios de participación con autoridades y lideres de cada una de las comunidades de intervención, con el fin de lograr acuerdos consolidados entre las partes. El proyecto garantizará la vinculación de profesionales nativos que reconozcan y manejen la cultura y lengua de las comunidades, permitiendo una comunicación clara y oportuna.
3	Aumento de precios de materiales, insumos o tecnología importada.	Se realizará un estudio de mercado nacional y local permanente del costo de los materiales, además de los estudios de trasporte de estos en zonas rurales actualizando así la matriz de APUs (Análisis de precios unitarios) del proyecto. El proyecto establecerá rubro de imprevistos para cubrir la fluctuación de precios.
4	Diferencial cambiario (reducción presupuestal, derivado de las alteraciones en la tasa efectiva de cambio)	Como medida de mitigación el equipo de coordinación del proyecto realizará su planificación financiera con una tasa de cambio conservadora y estará permanentemente revisando las proyecciones financieras del mismo, previniendo una posible devaluación de esta moneda. Comprometer y ejecutar los recursos tan pronto sea posible.
5	Uso no eficiente y/o desviación de recursos en acuerdos de subvención y APR encargadas de las adquisiciones del proyecto en el territorio.	Los recursos financieros se entregan por fases y se desarrollarán seguimientos permanentes a la ejecución de estos. El equipo técnico validará la información que soporta la ejecución del gasto en cada uno de los tramos / etapas, avalando el buen uso de los recursos.
6	Escasez de mano de obra, materiales, maquinaria, insumos y/o servicios para la construcción de las obras de infraestructura.	En el caso de materiales, el proyecto ha definido la gestión de un plan de compras y de fortalecimiento de estas unidades priorizando a los proveedores locales, de acuerdo con las necesidades técnicas de implementación. De no contarse con los materiales requeridos en el territorio se realizará la búsqueda de alternativas viables a nivel departamental y/o Nacional. En el caso de mano de obra se definirán lineamientos de contratación de personal que participarán en las actividades de construcción y realizar un sondeo antes de iniciar la intervención. De igual forma se incluirá un módulo de formación para el trabajo en las intervenciones, esto con el fin de capacitar al personal requerido. Consolidación de roster e identificación previa de perfiles.

Ver Anexo Análisis de Riesgos.

DocuSign Envelope ID: 5A4C5A35-73D8-4710-A3F4-3FC13D0D5ECE

Participación de las Partes Involucradas

Grupo sujeto de intervención. El proyecto se enfoca en población vulnerable con altos índices de pobreza multidimensional y/o que han sido afectados por conflicto armado, desastres naturales o presentan déficit de infraestructura. De manera especial, se implementan estrategias para maximizar la participación de mujeres en cada uno de los componentes del proyecto, aportando al cierre de brechas existentes en términos de empleo, educación y acceso a oportunidades para este segmento específico de la población.

Donantes. Los recursos requeridos para la implementación del proyecto son aportados por entidades del Gobierno Nacional, específicamente por el Fondo Nacional del Turismo - FONTUR, entidad que apoya de manera técnica al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo; y demás actores interesados en participar en el proyecto. Con el fin de que el/los donantes participen y conozcan los avances del proyecto, se realizarán comités directivos y técnicos, informes técnicos y financieros y visitas de campo. En estos espacios de igual forma se generarán oportunidades de retroalimentación e identificación de oportunidades de mejora.

Aliados nacionales y locales, y partes interesadas. Las gobernaciones y alcaldías municipales sujetos de intervención se constituyen como un aliado clave para apoyar la implementación del Proyecto, mediante la identificación de organizaciones sociales de base, acompañamiento en jornadas de socialización del proyecto con las comunidades, definición del alcance y aprobación de las obras, referenciación de proveedores locales y gestión de trámites administrativos a nivel municipal. Igualmente, su vinculación a lo largo del proceso de diseño, implementación y cierre es fundamental para propiciar estrategias conjuntas de sostenibilidad de los resultados.

Por otro lado, las Organizaciones de Base Social son aliados locales en la ejecución y seguimiento de los diferentes mecanismos de vinculación, apoyando procesos de convocatoria y selección de personal local, desarrollo de las obras, fortalecimiento comunitario y del personal, e implementación de las acciones de compensación ambiental, así como liderando iniciativas para la apropiación de las obras. A fin de asegurar representatividad y disminuir los riesgos de una posible acción con daño, el proyecto mapea las organizaciones disponibles en el territorio, a través de las alcaldías municipales, líderes comunitarios y otros actores relevantes en el territorio.

Socios estratégicos. El proyecto generará alianzas con socios estratégicos y operadores que serán seleccionados por su idoneidad, transparencia, experiencia y legitimidad frente al desarrollo e implementación de programas y estrategias relacionadas con proyectos de infraestructura, reactivación económica, formación y certificación de competencias laborales, desarrollo empresarial, comercial y productivo, así como con otras temáticas relacionas con la implementación del proyecto. Variedad de mecanismos se han contemplado para establecer alianzas con socios estratégicos, incluyendo: Memorandos de Entendimiento, a través de los cuales se podrá cooperar en áreas de interés mutuo para mejorar la eficacia de los esfuerzos de desarrollo; Acuerdos de Parte Responsable para vincular a socios implementadores beneficiándose de sus habilidades especializadas y mitigar riesgos. A fin de adquirir bienes o servicios requeridos para la ejecución del proyecto, se podrán establecer acuerdos con proveedores locales o internacionales a través de mecanismos de contratación como Long Term Agreements (LTA), Solicitud de Cotización, e Invitación a Licitar, dependiendo del valor y tipo de requerimiento.

Las actividades que el proyecto prevé desarrollar a fin de asegurar el involucramiento de las comunidades y demás actores, incluyen:

1. Reuniones periódicas de concertación, socialización de avances y resultados a las entidades de gobierno municipal, departamental y comunidades, así como a contrapartes y donantes, con participación de delegados del nivel nacional y territorial por parte del equipo implementador, a fin de garantizar total claridad del alcance y objetivos del Proyecto y evitar que se generen falsas expectativas.
2. Reuniones con los miembros del grupo objetivo para evaluar si se están beneficiando como esperaba, realizando ajustes a la focalización de ser necesario.
3. Habilitar canales regulares para la recibir sugerencias, quejas y reclamos de los actores clave en relación con las acciones del Proyecto, así como informarles acerca de los mecanismos de quejas dispuestos por el PNUD para responder a inquietudes relacionadas con el proyecto, incluyendo la opción elevar las quejas a través del Mecanismo de respuesta para actores clave (SRM) o interponer una revisión de cumplimiento ante la Oficina de Cumplimiento Ambiental y Social (SECU) [17].

[17] Una Revisión de Cumplimiento puede ser solicitada por cualquier persona o comunidad apoyado por el PNUD que considere que la implementación

DocuSign Envelope ID: 5A4C5A35-73D8-4710-A3F4-3FC13D0D5ECE

4. Recopilar de manera sistemática y estructurada comentarios de una muestra representativa de beneficiarios a través de entrevistas o grupos focales, como parte del sistema de seguimiento del Proyecto y asegurar que las recomendaciones sean tenidas en cuenta en la toma de decisiones del proyecto.

Cooperación Sur-Sur y Triangular (CSS/CTr)

El proyecto promoverá el desarrollo de iniciativas de Cooperación Sur-Sur, para realizar el intercambio de conocimiento, buenas prácticas y tecnologías con países en condiciones económicas similares que contribuyan a la implementación de la Agenda 2030 y sus Objetivos de Desarrollo Sostenible. La base para participar del intercambio será la sistematización del conocimiento generado al interior del Proyecto, a fin de facilitar el uso y réplica de metodologías en otros países. De igual manera, y en la otra vía de intercambio, el Proyecto activamente buscará buenas prácticas y experiencias, a fin de promover el desarrollo de soluciones colaborativas especialmente para la implementación de soluciones digitales.

Soluciones digitales

Basados en la Estrategia Digital del PNUD (2022 - 2025) cuya visión es *ayudar a crear un mundo en el que lo digital sea una fuerza de empoderamiento para las personas,* el proyecto propone promover la integración de herramientas digitales para que, se fomente la digitalización como nuevos esquemas de trabajo como se detalla a continuación:

Fortalecimiento de habilidades para el uso de herramientas digitales: A través de la estrategia FOCO, el Proyecto realiza capacitaciones de alfabetización digital, con el fin de fortalecer el uso de herramientas tecnológicas y de conectividad. Adicionalmente, se contempla la realización de cápsulas digitales con contenido audiovisual, para reforzar la transferencia de temáticas y metodologías a las organizaciones y personas beneficiarias. El resultado de estas acciones trae beneficios a las OBS en relación con el mejoramiento de sus procesos y flujos de trabajo internos, así como mediante la vinculación de mujeres que lideran y reciben las capacitaciones en herramientas digitales, se promueve la igualdad digital.

Estandarización y formalización de una estrategia digital para el seguimiento y monitoreo de los mecanismos de vinculación: En el marco del fortalecimiento administrativo y financiero de las Organizaciones Sociales de Base se han diseñado cajas de herramientas que les permiten a las organizaciones implementar una estrategia digital para actividades como reporte de gastos, contratación y seguimiento del personal, manejo de riesgos, entre otros. La estrategia, que se implementa de la mano del equipo territorial y nacional del PNUD, resulta en mejoras significativas en términos de optimización y agilización de procesos.

Diseño e implementación de tableros de seguimiento para la toma de decisiones: En el marco de la estrategia de monitoreo y evaluación se diseñan tableros en la plataforma Power BI para visualización de los diferentes componentes del Portafolio desde la perspectiva técnica, de gestión y presupuestal, a fin de apoyar el proceso de toma de decisiones, generando alertas y acciones correctivas durante la implementación del Portafolio.

Adaptación de tecnologías digitales para optimizar el diagnóstico, estructuración y seguimiento de las obras de infraestructura y la compensación ambiental: En el marco del Componente Técnico, se evalúa la posibilidad de captura de imágenes y videos de alta resolución con drones directamente a dispositivos móviles y en tiempo real. Se prevé que el uso de estas herramientas tenga un impacto significativo en la exploración de áreas urbanas y rurales, elaboración de diagnósticos, estructuración participativa e interactiva, documentación del proceso de compensación ambiental, así como en un monitoreo constante que facilite la toma de decisiones centralizadas por parte del equipo Nacional.

Conocimiento

Acorde a la Estrategia y Marco de Acción de Gestión del Conocimiento PNUD 2022–2025, los esfuerzos con relación al conocimiento del Proyecto se concentrarán en generar, compartir y aplicar conocimiento para el impacto en el desarrollo, abordando los asuntos críticos y direccionando el know-how para crear soluciones de desarrollo de manera conjunta y eficiente. Por tanto, de manera transversal a los componentes del Proyecto, se contemplarán acciones de gestión del conocimiento, que documenten y divulguen las herramientas, metodologías, resultados e impactos en los territorios. Los procesos de levantamiento de información serán de carácter cualitativo y cuantitativo y el foco de atención son todos los aportes al desarrollo económico y humano, así como el aporte a los ODS. De igual forma, se

del proyecto afecta su bienestar o el del medio ambiente, ante lo cual una investigación es adelantada por la Oficina de Cumplimiento Ambiental y Social (SECU por sus siglas en inglés). El Mecanismo de Respuesta para Actores Clave (SRM por sus siglas en inglés) ayuda a las partes interesadas a abordar conjuntamente reclamaciones o controversias relacionadas con el cumplimiento de estándares sociales y ambientales del proyecto.

DocuSign Envelope ID: 5A4C5A35-73D8-4710-A3F4-3FC13D0D5ECE

realizarán sesiones periódicas de recolección y análisis de lecciones aprendidas y buenas prácticas de manera que se documente y sistematice las situaciones y aprendizajes identificados por los grupos de interés, así como el equipo profesional que lidera la implementación y los beneficiarios del Proyecto.

Por otro lado, se promoverá el desarrollo de documentos especializados que demuestren con datos y análisis los resultados probados de las soluciones de desarrollo, así como las externalidades positivas, negativas y las experiencias exitosas de las intervenciones. Así mismo, se promoverá el diseño de cartillas pedagógicas para difundir metodologías y herramientas implementadas, destinadas a públicos interesados en replicar y gestionar soluciones de desarrollo comunitario. Esta información se puede consignar en formatos escrito, auditivo (podcast) o audiovisual.

Finalmente, bajo una estrategia de comunicaciones se buscará posicionar a PNUD como una entidad que contribuye al Desarrollo Humano y al fin de la pobreza a través de la construcción de pequeñas obras de infraestructura turística por medio de la empleabilidad de población vulnerable como mano de obra local para #NoDejarANadieAtrás. De igual forma se buscará generar incidencia entre las audiencias por medio de la divulgación de las obras y de los resultados del Proyecto visibilizando el antes, durante y después.

Sostenibilidad y Escalamiento

La sostenibilidad y escalamiento del Proyecto se asocia a todas las condiciones generadas para garantizar que los objetivos e impactos positivos del proyecto perduren en el tiempo una vez finalizada la intervención. En primera instancia desde PNUD se garantizará que el Proyecto cuente con los recursos financieros, técnicos y humanos requeridos para la implementación del Proyecto con la participación de donantes del sector público, privado y/o con recursos de cooperación internacional. Así mismo se generarán estrategias que garanticen la continuidad del apoyo de las partes interesadas (donantes, administraciones locales, hombres, mujeres y grupos vulnerables) a los objetivos a largo plazo del Proyecto. De igual forma se generarán alianzas estratégicas en cada uno de los componentes del proyecto que permitan la sostenibilidad y escalamiento de este como se detalla a continuación:

En el **Componente Técnico**, las obras se realizarán basado en las necesidades de la comunidad, garantizando el rigor técnico adecuado en la estructuración y construcción basado en las normativas vigentes aplicables a cada tipología de obra de tal forma que se garanticen infraestructuras sostenibles, en la que se tengan en cuenta los riesgos y se dé prioridad a la seguridad y la resiliencia. De igual forma se generarán alianzas con la comunidad y las administraciones locales para el correcto uso y goce de las infraestructuras, así como la realización de acuerdos para el diseño e implementación de planes de mantenimiento preventivo y correctivo una vez finalizada la intervención del Proyecto.

En el **Componente de fortalecimiento Económico y Medios de Vida,** se generará una estrategia para pequeñas empresas en las que podrán mejorar sus condiciones financieras, administrativas y comerciales, con el fin de llevarlas a un nivel en el que puedan articularse y establecer relaciones comerciales con empresas más grandes preidentificados, asegurando así la sostenibilidad y rentabilidad en sus negocios. Bajo esta estrategia se busca mejorar el acceso a los mercados y su habilidad para competir en el territorio bajo el desarrollo de actividades orientadas al fortalecimiento de capacidades de gestión comercial y de mercadeo con un enfoque digital que les permita establecer relaciones de proveedurías de largo plazo asegurando así la competitividad, sostenibilidad y rentabilidad en sus negocios.

En el **Componente Social**, cuando se vinculen Organizaciones Sociales de Base para la ejecución del Proyecto, se realizará un fortalecimiento estratégico y operativo mediante acompañamiento técnico, administrativo, financiero y social buscando reforzar habilidades técnicas, administrativas, financieras, directivas, de género y medioambientales en los miembros de las organizaciones que permitan a las organizaciones ser agentes del desarrollo territorial. Este fortalecimiento permitirá que las Organizaciones Sociales de Base puedan vincularse a nuevas iniciativas y propuestas que se presenten en la comunidad bajo la intervención de otros actores del Gobierno Nacional, Departamental, Municipal o de otras Agencias de Cooperación Internacional.

Finalmente, y dado que el proyecto cuenta con un enfoque inclusivo, se espera que con la participación de jóvenes y mujeres como apuesta de integración generacional, se promuevan relaciones de género más equitativas en el corto, mediano y largo plazo, mediante la redistribución de labores sociales y la inclusión laboral femenina en sectores tradicionalmente masculinos como es el caso del sector de la construcción. De igual forma, se generarán mecanismos, procedimientos y políticas para que las principales partes interesadas sigan trabajando en los resultados logrados en el ámbito de la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres, los derechos y el desarrollo humano.

Para la Estrategia de Salida se contemplarán las siguientes acciones:

DocuSign Envelope ID: 5A4C5A35-73D8-4710-A3F4-3FC13D0D5ECE

- Socialización de resultados y logros alcanzados en el proceso de implementación y medios de verificación;
- La transferencia oficial de conocimientos a contrapartes, aliados u otros actores que se consideren en el proceso;
- Definición del plan de sostenibilidad por actor involucrado;
- La transferencia completa de la documentación e información del proyecto;
- La documentación sobre lecciones aprendidas y recomendaciones;
- Entrega del informe final del proyecto;
- Estrategia de comunicaciones con contrapartes, respuestas y reclamaciones (si las hubiese);
- Encuesta / Línea de Salida;
- Junta de Proyecto de Cierre;
- Cierre administrativo, operativo y financiero.

IV. GESTIÓN DEL PROYECTO

Eficiencia y Efectividad de los Costos

La estrategia del proyecto está diseñada con el fin de maximizar la relación costo-eficiencia y efectividad a fin de lograr los mejores resultados con los recursos disponibles descritos en el marco de resultados y que hacen parte de la teoría de cambio. El proyecto se formuló tomando como base la experiencia del PNUD en materia del diseño e implementación de proyectos y se espera desarrollar operaciones conjuntas para buscar sinergias y aprovechar la *expertise* de otros actores públicos y privados, así como de otros programas y proyectos de las agencias del Sistema de Naciones Unidas, Organismos de Cooperación Internacional y Sociedad Civil.

En lo que concierne al tema operativo, todas las actividades de adquisiciones se desarrollarán siguiendo los estándares y procedimientos del PNUD de modo que no generen observación alguna, serán realizadas con total imparcialidad y sin trato preferencial, e impulsarán la competencia entre los proveedores a partir de una base justa y equitativa. Para las adquisiciones, los procedimientos del PNUD son ágiles, eficientes y transparentes, con un alto nivel de profesionalismo. El apoyo que brinda el PNUD incluye asistencia técnica con el propósito de maximizar beneficios en favor de la sociedad, además, resulta eficaz y eficiente por su capacidad logística.

Es por este que teniendo en cuenta las necesidades del proyecto se evaluarán las competencias de cada uno de los territorios, así como de los socios implementadores presentes en cada área de intervención, con el fin de seleccionar las herramientas correctas para llevar a cabo la vinculación de diversos procesos como lo son desde la prestación de servicios de movilidad hasta el apoyo al desarrollo de las obras.

Uno de los mecanismo de contratación con los que cuenta el PNUD son los procesos competitivos, los cuales se realizan de manera pública garantizando la imparcialidad y transparencia de los procesos, en donde por medio de este mecanismo se establecerán los Términos de Referencia que garanticen el cumplimiento técnico de las propuestas requeridas, así como la viabilidad financiera de la propuesta, las condiciones legales, los lineamientos y obligaciones necesarios para el cumplimiento de las metas establecidas en el proyecto.

Gestión del Proyecto

La gestión del Proyecto se realizará de manera articulada entre el PNUD y los aliados del orden nacional, local, regional y/o internacional. El trabajo Inter agencial y mancomunado será una premisa para desarrollar los procesos planteados de manera óptima en los casos que se identifiquen dichas oportunidades. Se buscará gestionar lazos de confianza con otras agencias del Sistema de Naciones Unidas, así como con instituciones presentes o potenciales en los territorios. Adicionalmente, el proyecto se articulará con otros Proyectos del Área de Paz, Justicia y Reconciliación con otras áreas del PNUD como lo son Desarrollo Sostenible, Inclusión Productiva y Protección Social, Gobernanza Democrática, y la Unidad de Apoyo Estratégico, entre otros. Para tal fin, se detallan las siguientes acciones:

Acuerdos de Subvenciones de Bajo Valor (SBV). El proyecto contempla la asignación de acuerdos de subvenciones de bajo valor – LVG (por su sigla en inglés) a ser suscritos con organizaciones de la sociedad civil. En el marco del proyecto los LVG tendrán como objetivo principal el fortalecimiento de estas organizaciones (especialmente organizaciones de mujeres y organizaciones de base territorial) que participan en los diferentes mecanismos creados por la institucionalidad. Estas serán organizaciones sin ánimo de lucro, corporaciones, organizaciones comunitarias, juntas de acción comunal y otros colectivos que desarrollen actividades que contribuyan a los productos respectivos.

DocuSign Envelope ID: 5A4C5A35-73D8-4710-A3F4-3FC13D0D5ECE

Teniendo en cuenta que el comité técnico del proyecto tiene dentro de sus funciones realizar el seguimiento y la evaluación de los planes de trabajo, tendrá así mismo la responsabilidad de determinar las organizaciones con las que se suscribirá un LVG para llevar a cabo la implementación del Proyecto. En este sentido el Comité Técnico será el órgano encargado de adelantar lo siguiente: 1) Establecer los requerimientos del LVG de acuerdo con las necesidades identificadas. 2) Adelantar el proceso de suscripción de LVG, en la que se establece los requerimiento y características que debe cumplir una organización para participar en la implementación del Proyecto. 3) Realizar el proceso de revisión de las propuestas. Y 4) Validar las evaluaciones de capacidades que sean adelantadas.

El acompañamiento por parte del comité estará documentado en las respectivas actas de acuerdo con el procedimiento señalado anteriormente. La ubicación geográfica, el número total de acuerdos, así como los montos sobre los que se realizarán los LVG estarán determinados por las necesidades identificadas. El comité técnico del proyecto junto con la aprobación de la suscripción del acuerdo deberá determinar la organización con la que se firmará el acuerdo, buscando una gestión eficiente y equitativa de los recursos en función de los beneficiarios del proyecto, y tomando siempre como referencia los requisitos definidos por el PNUD en términos de elegibilidad de los gastos. El equipo técnico del PNUD, en articulación con los demás socios del proyecto, acompañará la ejecución de los LVG desde el componente técnico como financiero. Este proceso será parte fundamental del proceso de representación judicial que lleven las organizaciones con las que se suscriba LVG en el marco del presente programa. Así mismo, procurará la articulación con otras instancias que aportan al proceso de fortalecimiento organizacional.

Procesos Competitivos: El PNUD mediante el Centro de Servicios gestionará procesos competitivos, contratos e invitaciones a licitar para la vinculación de aliados estratégicos (empresas del sector infraestructura) que apoyen la construcción de las obras turísticas a ejecutarse de acuerdo con los alcances del proyecto, dichos procesos estarán articulados y enmarcados en la política de obra y nota orientativa para la construcción de infraestructuras establecidos por el PNUD.

Localización del Proyecto. El personal central del Proyecto estará ubicado en las oficinas del PNUD en Bogotá y se tiene previsto contar con personal local para la implementación de las actividades en el territorio. Los territorios donde se implementará el Portafolio dependerán de la capacidad técnica, humana y financiera del Portafolio. El proyecto se implementará inicialmente en La Guajira, específicamente en Uribia y el Cabo de la Vela, y en el Valle del Cauca en Buenaventura. En la medida que se vayan gestando alianzas y nuevas estrategias, se irá ampliando y escalando su alcance, en todo el territorio colombiano.

Financieros. Los recursos financieros de este proyecto serán administrados de acuerdo con el reglamento financiero del PNUD. Todas las cuentas y los estados financieros se expresan en dólares estadounidenses. 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.

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 Gobierno un cargo del 5% a los gastos realmente efectuados. Así mismo, en la medida en que correspondan inequívocamente al proyecto, todos los gastos directos de implementación, incluidos los gastos de la Entidad de Ejecución o de un Asociado en la Implementación, se incorporarán en el presupuesto del proyecto en correspondencia con la partida presupuestaria pertinente.

Variaciones Cambiarias. Eventuales variaciones cambiarias resultantes de las diferencias en las tasas de cambio serán aumentadas o disminuidas del valor correspondiente en dólares americanos (US$) 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 revisión presupuestal

Previsiones o variaciones cambiarias. Trimestralmente el PNUD, junto 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 estas 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.

DocuSign Envelope ID: 5A4C5A35-73D8-4710-A3F4-3FC13D0D5ECE

Transferencia de Equipos. La transferencia de equipos adquiridos a través de la presente iniciativa está condicionada al compromiso formal por parte del organismo de ejecución, que dichos equipos sean para el servicio del proyecto y sus propósitos, hasta la finalización de las actividades del proyecto. La gerencia del proyecto será responsable de la localización y uso de estos bienes adquiridos a través del proyecto, aplicando las normas y procedimientos 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. La inclusión del logo y nombre del PNUD en los medios de divulgación será objeto de consulta al PNUD y los organismos participantes en la ejecución del proyecto.

Auditoría. La Contribución estará sujeta exclusivamente a los procedimientos de auditoría interna y externa previstos en las reglamentaciones financieras, las normas, las políticas y los procedimientos del PNUD

DocuSign Envelope ID: 5A4C5A35-73D8-4710-A3F4-3FC13D0D5ECE

V. MARCO DE RESULTADOS

DocuSign Envelope ID: 5A4C5A35-73D8-4710-A3F4-3FC13D0D5ECE

Efecto previsto conforme lo establecido en el UNSDCF / Marco de Resultados y Recursos del Programa de País -CPD: (UNSDCF 2020 -2023)
Área Estratégica 3: Asistencia técnica para la aceleración de los ODS catalizadores.
Outcome 3.1. El Gobierno Nacional y entidades territoriales fortalecen sus capacidades para la aceleración de la agenda 2030 y los ODS con el apoyo del Equipo País de la ONU a los esfuerzos del estado.
Indicador de Producto: Output 3.1.3. Asistencia técnica a la estrategia del gobierno nacional para la apropiación, territorialización y promoción de alianzas para acelerar el cumplimiento de la Agenda 2030.
CPD (2021 – 2024): Ouput 3.1. La asistencia técnica como elemento acelerador de la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible catalizadores

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: (CPD 2021-2024)
Índice de Pobreza Multidimensional IPM. Línea de base (2018):19,6%. Meta (2024): 14,5% // Brecha de pobreza extrema urbano-rural. Línea de base (2018): 3,2. Meta (2024): 2,5 // Tasa de desempleo. Línea de base (2018): 18%. Meta (2024): 17% // Tasa de empleo informal definida como porcentaje de población ocupada cotizante al sistema de pensiones. Línea de base (2018): 94%. Meta (2024): 90% // Porcentaje del valor agregado de la política de economía naranja. Línea de base (2019): 2,9 Meta (2024): 5 // Índice de Gobierno Abierto. Línea de base (2018): 58,2. Meta (2024): 65

Producto(s) Aplicable(s) del Plan Estratégico del PNUD:
Output 3.3: Soluciones de recuperación informadas sobre los riesgos y con perspectiva de género, incluidos esfuerzos de estabilización y acción contra minas, implementadas a nivel regional, nacional y subnacional.
Direcciones del Cambio Sistémico: No dejar a nadie atrás. Fomentar la Resiliencia, Solución Emblemática: Resiliencia, Catalizadores: Innovación Estratégica y Financiación para el Desarrollo

Número y Título del Proyecto en Quantum: 01001085 Territorios Turísticos para la Equidad y el Bienestar

PRODUCTOS ESPERADOS	INDICADORES DE PRODUCTO	FUENTE DE DATOS	LÍNEA DE BASE		METAS (según frecuencia de recolección de datos)			METODOLOGÍA Y RIESGOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS
			Valor	Año	2024	2025	FINAL	
Producto 1 *Capital social de las comunidades fortalecido, a través la ejecución de obras de infraestructura turística que impulsen el desarrollo local.*	*1.1 Número de Obras construidas y entregadas para la promoción del turismo y la generación de ingresos en las comunidades.*	Sistema de M&E	0	2023	26	*36*	36	**Metodología:** La recolección de datos se realizará bajo el esquema de seguimiento y monitoreo establecido para el Proyecto. Se realizará levantamiento de información primaria directa. **Riesgos:** Errores en el registro o transcripción de la información. Pérdida de información.
	1.2 Porcentaje de mejora en nivel de fortalecimiento de capacidades organizacionales (financieras, técnicas y administrativas) en organizaciones apoyadas por medio de ASBV.	Sistema de M&E	0	2023	*0%*	*30%*	*30%*	
	1.3 Número de empleos generados como alternativas de medios de vida sostenibles.	Sistema de M&E	0	2023	*20*	*50*	*50*	
	1.4 Porcentaje de mujeres que se benefician de medios de vidas sostenibles en el sector turísticos.	Sistema de M&E	0	2023	*10%*	*10%*	*20%*	
	1.5 Porcentaje de compensación ambiental implementado como estrategia de reducción de la huella de carbono generada por la construcción de las obras de infraestructura.	Sistema de M&E	0	2023	*20%*	*2%*	*20%*	

DocuSign Envelope ID: 5A4C5A35-73D8-4710-A3F4-3FC13D0D5ECE

	2.1 Número de emprendimientos fortalecidos para mejorar las dinámicas productivas y de comercialización de productos locales.	Sistema de M&E	0	2023	*5*	*10*	*10*	
	Número de Obras/iniciativas construidas y entregadas en Providencia Isla como estrategia de fomento turístico y de reactivación económica tras la afectación causada por el huracán IOTA.	Sistema de M&E	50	2023	*0*	*10*	*10*	
	Número de empleos generados en Providencia Isla como estrategia de fomento turístico y de reactivación económica tras la afectación causada por el huracán IOTA.	Sistema de M&E	160	2023	*0*	*10*	*10*	

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	Trimestral, o según la frecuencia que se requiera para cada indicador.	La gerencia del proyecto analizará cualquier demora que afecte el avance esperado del proyecto.	PNUD	Incluido en los costos del proyecto
Monitoreo y Gestión del Riesgo	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.	Semestral	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.	PNUD	Incluido en los costos del proyecto
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.	Semestral	El equipo del proyecto capta las lecciones relevantes que se utilizarán para tomar decisiones gerenciales debidamente informadas.	PNUD	Incluido en los costos del proyecto
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	PNUD	Incluido en los costos del proyecto
Revisar y Efectuar Correcciones en el curso de acción	Revisión interna de datos y evidencia a partir de todas las acciones de monitoreo para asegurar la toma de decisiones informadas.	Anual	La Junta Directiva del Proyecto debatirá los datos de desempeño, riesgos, lecciones y calidad que se utilizarán para corregir el curso de acción.	PNUD	Incluido en los costos del proyecto

DocuSign Envelope ID: 5A4C5A35-73D8-4710-A3F4-3FC13D0D5ECE

Actividad de Monitoreo	Objetivo	Frecuencia	Medidas a Seguir	Asociados (si fuese conjunto)	Costo (si lo hubiese)
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)		PNUD	Incluido en los costos del proyecto
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.	Anual	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.	PNUD	Incluido en los costos del proyecto

Plan de Evaluación

Título de la Evaluación	Asociados (si fuese un proyecto conjunto)	Producto Relacionado del Plan Estratégico	Efecto MANUD/CPD	Fecha de Realización Prevista	Principales Actores en la Evaluación	Costo y Fuente de Financiamiento
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

DocuSign Envelope ID: 5A4C5A35-73D8-4710-A3F4-3FC13D0D5ECE

VII. PLAN DE TRABAJO PLURIANUAL

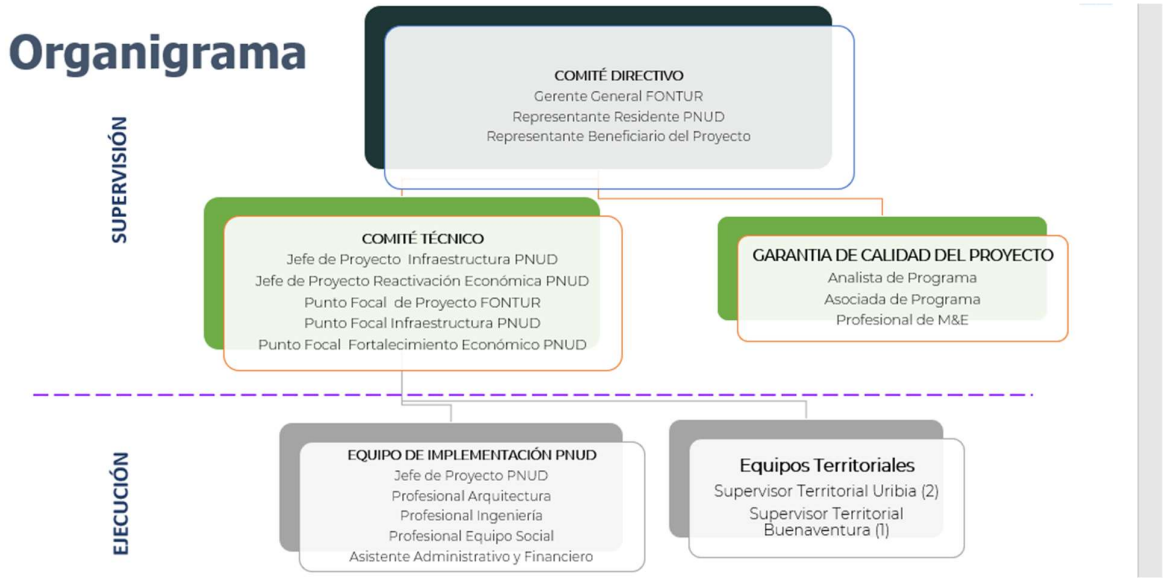
PRODUCTOS ESPERADOS	ACTIVIDADES PREVISTAS	Presupuesto Previsto por Año		RESPONSABLE	PRESUPUESTO PREVISTO		
		A1	A2		Fuente de Financiamiento	Descripción del Presupuesto	Monto
Producto 1: Capital social de las comunidades fortalecido, a través la ejecución de obras de infraestructura turística que impulsen el desarrollo local. **Indicador de género (Gender Marker): GEN 2: Igualdad de género como un objetivo significativo**	Actividad 1.1. Construcción de obras de infraestructura turística bajo un enfoque de fortalecimiento organizacional y comunitario.	204,693		PNUD	FONTUR	71400	204,693
		56,456				71300	56,456
		53,428	301			75100	53,729
		25,268	6,317			71600	31,586
		139,272				72600	139,272
		22,288				74500	22,288
		674,014				74700	674,014
	Subtotal para la Actividad 1						**$ 1,182,038**
	Actividad 1.2. Acompañar a población vulnerable para incrementar las posibilidades de éxito de sus iniciativas empresariales.	8,390		PNUD	FONTUR	72600	8,390
		400				75100	400
	Subtotal para la Actividad 2						**$ 8,789**
	Actividad 1.3. Implementación de infraestructura turística y comercial en el Archipiélago de San Andrés y Providencia como resultado de la consulta Previa ante la Corte Constitucional y el Ministerio del Interior.	189,591		PNUD	FONTUR	74700	205,935
		27,785				71400	27,785
		15,000				71600	15,000
		11,619				75100	12,436
	Subtotal para la Actividad 3						**$261,156**
TOTAL							**$ 1,451,983**

DocuSign Envelope ID: 5A4C5A35-73D8-4710-A3F4-3FC13D0D5ECE

VIII. ARREGLOS DE GESTIÓN Y GOBERNANZA

El Proyecto Territorios Turísticos para la Equidad y el Bienestar será ejecutado bajo el modelo de ejecución directa (DIM). La Junta Directiva del Proyecto se regirá por los lineamientos establecidos en el "UNDP Standard Terms of Reference (ToR) for a Development Project Board or Project Steering Committee" (Anexo 4. Términos de referencia de la Junta del Proyecto.

La Junta Directiva del Proyecto Territorios Turísticos para la Equidad y el Bienestar estará conformada por:



Adicionalmente, el Proyecto Territorios Turísticos para la Equidad y el Bienestar contará con un **Comité Técnico y Operativo** como un espacio de coordinación interinstitucional.
La Junta Directiva del Proyecto está conformada por el Representante Residente del PNUD, un representante de los beneficiarios del Proyecto y el Gerente General Fondo Nacional de Turismo – FONTUR. Esta instancia deberá reunirse como mínimo una vez al año.

Las responsabilidades específicas de la Junta incluyen las siguientes:

1. Proporcionar orientación y dirección generales al proyecto, asegurándose de que permanezca dentro de las limitaciones especificadas, y promover la igualdad de género y la inclusión social (LNOB) en la implementación del proyecto;

2. Examinar el rendimiento del proyecto sobre la base de la supervisión, la evaluación y la presentación de informes, incluidos los controles de garantía de calidad estándar, los informes de progreso, los registros de riesgos, los informes de verificación/auditoría al azar y el informe de ejecución combinado;

3. Abordar cualquier problema de alto nivel planteado por el gerente y la garantía del proyecto;

4. Proporcionar orientación sobre los riesgos emergentes y/o apremiantes de los proyectos y acordar posibles medidas de mitigación y gestión para abordar riesgos específicos (incluida la garantía del cumplimiento de las Normas Sociales y Ambientales del PNUD, el fraude/corrupción, la explotación y el abuso sexual y el acoso sexual);

5. Acordar o decidir sobre las tolerancias del director de proyecto según sea necesario, dentro de los parámetros establecidos por el PNUD (Gestionar el cambio en el PPM) y el donante, y proporcionar dirección y decisiones para situaciones excepcionales en las que se exceden las tolerancias del director de proyecto;

DocuSign Envelope ID: 5A4C5A35-73D8-4710-A3F4-3FC13D0D5ECE

6. Asesorar sobre modificaciones mayores y menores al proyecto dentro de los parámetros establecidos por el PNUD y el donante;

7. Acordar o decidir sobre la suspensión o cancelación de un proyecto, si es necesario; (tenga en cuenta que en el caso de los proyectos del FMAM y el Marco de Cooperación Mundial es el PNUD el que decide suspender o cancelar el proyecto y sólo se informa/consulta a la Junta de Project).

8. Proporcionar dirección de alto nivel y recomendaciones a la dependencia de gestión de proyectos para garantizar que los resultados acordados se produzcan satisfactoriamente de conformidad con los planes.

9. Recibir y abordar las quejas a nivel de proyecto, incluida la supervisión de cualquier mecanismo específico de cumplimiento y respuesta (o queja) de las partes interesadas que se hayan establecido para que las personas y las comunidades potencialmente afectadas por el proyecto tengan acceso a mecanismos y procedimientos efectivos para plantear preocupaciones sobre el desempeño social y ambiental del proyecto1.

10. Participar en el proceso de selección de subvenciones de bajo valor donde no hay un Comité de Selección de Subvenciones, según lo guiado por la Guía Operativa del PNUD sobre Subvenciones de Bajo Valor.

Las responsabilidades adicionales de la Junta de Proyecto pueden incluir, entre otras, las siguientes:

1. Asegurar la coordinación entre los diversos donantes y los proyectos y programas financiados por el gobierno;

2. Informar a los órganos interministeriales pertinentes o a los órganos de supervisión de nivel superior;

3. Asegurar la coordinación con múltiples agencias gubernamentales y su participación en las actividades del proyecto;

4. Seguimiento y seguimiento de la cofinanciación de este proyecto;

5. Asegurar el compromiso de los recursos humanos para apoyar la implementación del proyecto, arbitrando cualquier problema dentro del proyecto;

6. Actuar como un mecanismo de consulta informal para las partes interesadas;

El Comité Técnico y Operativo del Proyecto está conformado por el Gerente de Planeación y Proyectos de Fontur, la Asesora de la Gerencia de Proyectos de Fontur, el Jefe de Proyectos de PNUD, el líder del componente de ingeniería de PNUD, el asociado de arquitectura de PNUD, y los supervisores territoriales de Cada Municipio de Intervención. Esta instancia deberá reunirse como mínimo una vez al trimestre.

Las funciones que tendrá el Comité Técnico y Operativo del Proyecto son las siguientes:

1. Reunirse de forma ordinaria trimestralmente y extraordinaria cada vez que se estime necesarios. Este comité será convocado por la supervisión delegada de FONTUR, que ejercerá la secretaría técnica del mismo.
2. Actuar como instancia responsable de la coordinación y ejecución del Acuerdo estratégico.
3. Aprobar el plan de ejecución y cronograma del presente Acuerdo estratégico y sus eventuales modificaciones.
4. Apoyar el seguimiento al desarrollo y ejecución del presente Acuerdo estratégico.
5. Servir como instancia de discusión y aclaración de las situaciones propias de la ejecución del Acuerdo estratégico y como instancia inicial de solución de conflictos que se puedan presentar en su desarrollo.
6. Las demás que de común acuerdo determinen el Comité para el cabal desarrollo del Acuerdo estratégico.
7. Definir y aprobar un Plan Operativo del proyecto, con cronograma y actividades claras.
8. Las decisiones adoptadas en el Comité Técnico deberán ser tenidas en cuenta en la implementación del proyecto.
9. Desarrollar comités de seguimiento mensual por componente, con el fin de hacer seguimiento mensual al Plan Operativo.

DocuSign Envelope ID: 5A4C5A35-73D8-4710-A3F4-3FC13D0D5ECE

10. Informar oportunamente cualquier anomalía o dificultad que advierta en el desarrollo de la Alianza Estratégica FONTUR– PNUD y proponer alternativas de solución a las mismas.
11. Atender las peticiones y/o consultas efectuadas por los supervisores que se relacionen con los objetivos de la Alianza Estratégica FONTUR– PNUD.
12. Establecer los requerimientos del LVG de acuerdo con las necesidades identificadas.
13. Adelantar el proceso de suscripción de LVG, en la que se establece los requerimiento y características que debe cumplir una organización para participar en la implementación del Proyecto.
14. Realizar el proceso de revisión de las propuestas para la suscripción de LVG.
15. Validar las evaluaciones de capacidades que sean adelantadas para la suscripción de LVG.

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

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 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 recibido por del PNUD según el Documento del Proyecto son utilizados para actividades de blanqueo de dinero. La Lista Consolidada de Sanciones del Comité del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas se puede encontrar 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

DocuSign Envelope ID: 5A4C5A35-73D8-4710-A3F4-3FC13D0D5ECE

asegurará de que los organismos y otras partes interesadas estén debidamente informados de la existencia del Mecanismo de Rendición de Cuentas y puedan acceder al mismo.

5. En la implementación de las actividades bajo este Documento de Proyecto, el PNUD, como el Asociado en la Implementación, manejará cualquier denuncia de explotación y abuso sexual (EAS) y acoso sexual (AS) de acuerdo con sus regulaciones, reglas, políticas y procedimientos.

6. Todos los firmantes del Documento de Proyecto colaborarán de buena fe en los ejercicios destinados a evaluar los compromisos del programa o proyecto, o el cumplimiento con los Estándares Sociales y Ambientales del PNUD. Ello incluye el acceso a sitios del proyecto, personal relevante, información y documentación.

7. El PNUD como Asociado en la Implementación velará que las obligaciones siguientes sean vinculantes para cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario:

   a) De conformidad con el Artículo III de la SBAA [*o las Disposiciones Suplementarias del Documento de Proyecto*], cada parte responsable, subcontratista y sub-receptor tendrá la responsabilidad de la seguridad y protección de cada parte responsable, subcontratista y sub-receptor, 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- receptor:
      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- receptor 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 involucradas en la implementación 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 subparte deberá cumpli 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 otras regulaciones, reglas, políticas y procedimientos relacionados con el desempeño de las actividades bajo este Documento de Proyecto, en la implementación de las actividades, cada subparte no participará en ninguna forma de acoso sexual ("AS"). El AS se define como cualquier conducta no deseada de naturaleza sexual que razonablemente se pueda esperar o se pueda percibir que causa ofensiva o humillación, cuando dicha conducta interfiere en el trabajo, se convierte en una condición de empleo o crea un ambiente de trabajo intimidante, hostil u ofensivo. El AS puede ocurrir en el lugar de trabajo o en conexión con el trabajo. Aunque normalmente implica un patrón de conducta, el AS puede tomar la forma de un único incidente. Al evaluar la razonabilidad de las expectativas o percepciones, se debe considerar la perspectiva de la persona que es objeto de la conducta.
   d) En el desempeño de las actividades bajo este Documento de Proyecto, cada subparte (con respecto a sus propias actividades) deberá exigir a sus subpartes (con respecto a sus actividades) que tengan estándares y procedimientos mínimos establecidos, o un plan para desarrollar y/o mejorar dichos estándares y procedimientos para poder tomar acciones preventivas e investigativas efectivas. Estos deben incluir: políticas sobre acoso sexual y explotación y abuso sexuales; políticas sobre denuncia de irregularidades / protección contra represalias; y mecanismos de denuncia, disciplinarios e investigativos. De acuerdo con esto, las subpartes requerirán y requerirán 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 capacitación sobre la prevención y la respuesta al AS y al EAS; cuando las subpartes no hayan implementado su propia capacitación sobre la prevención del AS y 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 cuales alguna de las subpartes haya sido informado o haya tenido conocimiento de otro modo, y el estado de las mismas;

DocuSign Envelope ID: 5A4C5A35-73D8-4710-A3F4-3FC13D0D5ECE

(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 oportuna y confidencial cualquier alegación lo suficientemente creíble como para justificar una investigación de AS o EAS. Cada subparte notificará al PNUD sobre las denuncias recibidas y las investigaciones que esté realizando él mismo o cualquiera de sus subpartes con respecto a sus actividades en el marco del Documento de Proyecto, y mantendrá informado al PNUD durante la investigación por él o por cualquiera de dichas subpartes, en la medida en que dicha notificación (i) no ponga en peligro el desarrollo de la investigación, incluida, entre otras, la seguridad o protección de las personas, y/o (ii) no contravenga ninguna ley que le sean aplicables. Después de la investigación, la subparte pertinente informará al PNUD de cualquier acción que haya tomado él o cualquiera de las otras entidades en relación con la investigación.

e) Cada subparte establecerá que ha cumplido con lo anterior, a satisfacción del PNUD, cuando el PNUD o cualquier parte que actúe en su nombre le solicite para proporcionar 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 sub-receptor se asegurará de que cualquier actividad del proyecto emprendida por ellos sea implementada de manera consistente con los Estándares Sociales y Ambientales del PNUD y se asegurará de que cualquier incidente o problema de incumplimiento sea informado al PNUD de acuerdo con los Estándares Sociales y Ambientales del PNUD.

g) Cada parte responsable, subcontratista y sub-receptor adoptará las medidas apropiadas para evitar el uso indebido de fondos, fraude, corrupción u otra irregularidad financiera 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, y el blanqueo de dinero y contrarrestar el financiamiento del terrorismo 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- receptor: (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- receptor 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- receptor 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 sub-receptores), 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-receptor para encontrar una solución.

j) Cada parte responsable, subcontratista y sub-receptor 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- receptor 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-receptor 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-receptor proporcionará actualizaciones periódicas al jefe del PNUD en el país y la OAI del estado y las acciones relacionadas con dicha investigación.

k) El PNUD tendrá derecho a un reembolso por parte de la parte responsable, subcontratista o sub-receptor de los fondos que hayan sido utilizados de manera inapropiada, incluyendo fraude, corrupción u otra irregularidad financiera 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-receptor 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-receptor bajo este Documento de Proyecto.

Cuando dichos fondos no hayan sido reembolsados al PNUD, la parte responsable, subcontratista o sub-receptor 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-receptor para la recuperación de cualesquiera fondos determinados por el PNUD que hayan sido utilizados de manera inapropiada, incluso mediante fraude o corrupción,

DocuSign Envelope ID: 5A4C5A35-73D8-4710-A3F4-3FC13D0D5ECE

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-receptor.

l) Cada contrato emitido por la parte responsable, subcontratista o sub-receptor 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-receptor se asegurará de que todas sus obligaciones establecidas en esta sección titulada "Gestión de Riesgos" se traspasan a cada parte responsable, subcontratista y sub-receptor 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.

DocuSign Envelope ID: 5A4C5A35-73D8-4710-A3F4-3FC13D0D5ECE

XI. CLÁUSULAS ESPECIALES.

1. El calendario de pagos y los detalles de la cuenta bancaria del PNUD, especificado en el acuerdo de financiación.

2. El valor del pago, si se efectúa en una moneda distinta del dólar de los Estados Unidos, se determinará aplicando el tipo de cambio operacional de las Naciones Unidas vigente en la fecha del pago. En caso de que se produzca un cambio en el tipo de cambio operacional de las Naciones Unidas antes de que el PNUD utilice plenamente el pago, el valor del saldo de los fondos que aún se mantienen en ese momento se ajustará en consecuencia. Si, en tal caso, se registra una pérdida en el valor del saldo de los fondos, el PNUD informará al Gobierno con miras a determinar si el Gobierno podría proporcionar más financiación. Si dicha financiación adicional no estuviera disponible, el PNUD podría reducir, suspender o cancelar la asistencia que se proporcionará al proyecto.

3. El calendario de pagos anterior tiene en cuenta el requisito de que los pagos se realicen antes de la ejecución de las actividades planificadas. Puede modificarse para que sea coherente con el progreso de la ejecución del proyecto.

4. El PNUD recibirá y administrará el pago de acuerdo con los reglamentos, reglas y directivas del PNUD.

5. Todas las cuentas y estados financieros se expresarán en dólares estadounidenses.

6. Si se esperan o realizan aumentos imprevistos en los gastos o compromisos (ya sea debido a factores inflacionarios, fluctuaciones en los tipos de cambio o contingencias imprevistas), el PNUD presentará al gobierno oportunamente una estimación complementaria que muestre el financiamiento adicional que será necesario. El Gobierno hará todo lo posible por obtener los fondos adicionales necesarios.

7. Si los pagos mencionados anteriormente no se reciben de acuerdo con el calendario de pagos, o si el financiamiento adicional requerido de acuerdo con el párrafo 6 anterior no proviene del Gobierno u otras fuentes, la asistencia que se brindará al proyecto en virtud de este Acuerdo El PNUD puede reducir, suspender o cancelar.

8. Todo ingreso por intereses atribuible a la contribución se acreditará a la Cuenta del PNUD y se utilizará de conformidad con los procedimientos establecidos por el PNUD.

   De acuerdo con las decisiones y directivas de la Junta Ejecutiva del PNUD:

   La contribución se cargará:

   a) Recuperación de costos del 5% para la prestación de apoyo de gestión general (GMS por sus siglas en inglés) por la sede del PNUD y las oficinas en los países.

   b) Costo directo de los servicios de apoyo a la ejecución (ISS por sus siglas en inglés) proporcionados por el PNUD y / o una entidad ejecutora / asociado en la ejecución.

9. La propiedad del equipo, los suministros y otras propiedades financiadas con la contribución se transferirá al PNUD. Los asuntos relacionados con la transferencia de propiedad por parte del PNUD se determinarán de acuerdo con las políticas y procedimientos pertinentes del PNUD.

10. La contribución estará sujeta exclusivamente a los procedimientos de auditoría interna y externa previstos en los reglamentos, normas y directivas financieras del PNUD".

DocuSign Envelope ID: 5A4C5A35-73D8-4710-A3F4-3FC13D0D5ECE

XII. ANEXOS

1. Informe de Calidad del Proyecto:
   ASM-02660 | Procedure | Salesforce

2. Diagnóstico Social y Ambiental:
   ASM-02653 | Procedure | Salesforce

3. Análisis de Riesgo

4. Términos de referencia de la Junta del Proyecto.

DocuSign Envelope ID: 5A4C5A35-73D8-4710-A3F4-3FC13D0D5ECE

Title	PROJECT RISK REGISTER - DELIVERABLE DESCRIPTION AND OFFLINE TEMPLATE
Responsible Unit	BPPS/Effectiveness Group and BMS
Date approved	28 June 2022
Applicability	Applicable to all UNDP Development Projects, Development Services, Engagement Facilities, Multi-Country and South-South Projects, Development and Institutional Effectiveness Projects
Is part of	UNDP Programme & Operations Policies and Procedures: - Programme and Project Management - Accountability / Enterprise Risk Management

Purpose/Description of the Project Risk Register

UNDP's Enterprise Risk Management Policy applies to risks across all levels of the organization, including project level. Risks at the Programme/Unit level are tracked through the IWP Risk Register. Risks at the Project Level are tracked through the Project Risk Register.

Risk is defined as the effects of uncertainty on organizational objectives. An effect can be positive and/or negative. It is best practice to formulate risk in terms of "future event."

In order to contribute to a project's success, risks must be identified, assessed, prioritized and mitigated. Risk treatment and mitigation measures need to be considered and an appropriate risk management plan needs to be developed and implemented. This involves planning for and implementing resources to carry out selected actions to address the risks. These actions must be incorporated in the project work-plan, including project monitoring and reporting to ensure that all risk management activities are being implemented and have the desired effect.

Risks must be identified and assessed using the project Risk Register, which shall be submitted to the Project Appraisal Committee (PAC) as an annex to the project document. The Risk Register must then be maintained and updated as needed in Quantum for the duration of the project, no less than once a year during implementation.

Project Risk Register Templates

There are two templates for the Project Risk Register: an offline template, and an online Quantum template.

See Annex 2 for the offline template for the Project Risk Register. The offline template should be used for the initial drafting of the Risk Register during project design and included in the draft project document as an annex.

Click here for the Quantum Project Risk Register in the Project Results and Project Closure Workbench. During project implementation, the project management team should update the Risk Register in Quantum as often as needed but no less than once a year.

Should the project management team have limited access to Quantum, it is acceptable to use the offline template. The offline template should be transferred into Quantum by the UNDP Project Assurance (or by a member of the project management team with external access to Quantum) on a regular basis.

The Risk Register information in Quantum is automatically reflected in the Project Progress Report.

Note that Programme/Unit level risks are tracked in the Corporate Planning System, through the IWP Risk Register. The Project Risk Register should be informed by the IWP Risk Register, and vice versa.

Composition of Project Risk Register

- Risk ID number: reference number to allow grouping of all information on this risk
- Description: brief description of the risk, including potential future event and its cause

DocuSign Envelope ID: 5A4C5A35-73D8-4710-A3F4-3FC13D0D5ECE

- Date identified: when was the risk identified
- Type (i.e. as per ERM risk categories): Social and Environmental, Financial, Operational, Organizational, Reputational, Regulatory, Strategic, Safety and Security.
- Impact and Likelihood:
  - Impact: effect on the project if the risk were to occur on a scale of 1 (negligible) to 5 (extreme)
  - Likelihood: estimate of the likelihood of the risk occurring on a scale of 1 (not likely) to 5 (expected)
- Risk Owner: the person or entity with the responsibility to manage the risk.
- Risk Treatment(s): what actions have been taken/will be taken to counter this risk
- Current status of Risk Treatment(s): implementation status of risk treatment/management measures and their effectiveness and relevant changes in context (online only)

Inputs

Risks are identified using the ERM Risk Categories (see Annex 1) and relevant risk tools such as the HACT, Social and Environmental Screening Procedure, Private Sector Due Diligence, Theory of Change, Procurement Risk Radar, etc. Project risks can be identified and updated at any time. They may also derive from risks identified at the Programme/Unit level or may contribute to risks at the Programme/Unit level.

Based on identification and assessment, a risk analysis shall be completed by the Project Developer as part of the Project Document preparation, using the standard offline Risk Register template. The initial draft of the Risk Register should be reviewed by the PAC. Once the consensus on the risks, including possible management measures if known, has been reached, and once the project Award has been created, the risks should be recorded in Quantum in the Project Risk Register.

The Risk Register should be maintained and updated as needed (but at least once a year) in Quantum for the duration of the project; the information entered will be reflected in the Project Progress Report. There must be a check for any new risks every time the Risk Register is updated.

Quantum Action Points

The Quantum Project Risk Register should be used to reflect the Risks initially identified and presented to the PAC. The same facility should be used to provide regular updates on identified risks and to record new risks. Navigation is Projects > Project Results and Project Closure Workbench > Select Agency (UNDP), Business Unit, Project Number (or Atlas Project Number for projects migrated from Atlas) > Project Risks tab.

Notes on access:

- A risk recorded in Quantum the first time will permanently remain in the system and can be updated regularly.
- Risk treatments are recorded in the Treatment(s) field and status can be modified at any time (Not Started, On Going, or Completed).
- New risks can be added at any time and risks that are no longer relevant can be updated so they are no longer active.

Responsibilities & Accountability

- The Project Developer drafts the initial Risk Register as part of the Project Document preparation process and submits it to the LPAC for Review.
- The LPAC must review and endorse the initial draft of the Risk Register.

DocuSign Envelope ID: 5A4C5A35-73D8-4710-A3F4-3FC13D0D5ECE

- The Project Developer has the responsibility to create the Risk Register in Quantum following project approval, based on consensus reached during the PAC.
- Throughout the implementation of the project, it is the responsibility of the Project Manager to maintain and update the Risk Register, to ensure that risks are communicated and to implement countermeasures as decided by the Project Board.
- It is the responsibility of Project Assurance (e.g. Programme Officer) to ensure that details of identified risks are regularly updated in Quantum and properly reflected as part of the Project Progress Report (PPR).
    - If the project management team does not have access to Quantum, the Project Assurance should be responsible for entering risk updates into the system, based on information submitted by the Project Manager using the standard template.
    - If the project management team has external access to Quantum, they will update the details of identified risks in the system. However, the UNDP Project Assurance should review the inputs by the project management team, prior to the submission of the PPR.
- The Project Board has the responsibility to continually scan for emerging risks.
- It is the responsibility of the Project Manager to inform in a timely manner the Board regarding any new risks, changes to existing risks, or escalation of risks.
- In cases where a Project Document or Project Board are not required (e.g. Development Services, Engagement Facility, Development and Institutional Effectiveness Project), the Risk Register is still created and maintained in Quantum to inform decision making.

Additional Resources

Enterprise Risk Management (ERM) section of the POPP. Additional relevant policies and tools include:

- UNDP Risk Appetite Statement and Risk Appetite Statement Guidance
- UNDP Anti-Money Laundering and Countering the Financing of Terrorism (AML/CFT) Policy and the Operational Guide for the UNDP AML/CFT Policy
- Harmonized Approach to Cash Transfer
- UNDP Anti-Fraud Policy
- UN Programme Criticality Framework
- UNSMS Security Policy Manual
- Business Continuity Management
- Private Sector Partnerships
- Quality Standards for Programming
- Social and Environmental Standards Toolkit
- Theory of Change
- Procurement Risk Dashboard
- Crisis Risk Dashboard

DocuSign Envelope ID: 5A4C5A35-73D8-4710-A3F4-3FC13D0D5ECE

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

DocuSign Envelope ID: 5A4C5A35-73D8-4710-A3F4-3FC13D0D5ECE

ANNEX 2: OFFLINE PROJECT RISK REGISTER TEMPLATE

Project Title: Territorios Turísticos para la Equidad y el Bienestar: Fortalecimiento del tejido social y reactivación económica de la población más vulnerable, mediante la construcción de obras de infraestructura para el fomento.	**Project Number: 01001085**	**Date: 18-Dec-23**

#	Event	Cause	Impact(s)	Risk Category and Sub-category *(including Risk Appetite)*	Impact, Likelihood & Risk Level *(see Annex 3 Risk Matrix)*	Risk Valid From/To	Risk Owner *(individual accountable for managing the risk)*	Risk Treatment and Treatment Owner
1	Exclusión y discriminación por género en los procesos de participación y contratación laboral.	Estereotipos y roles de género negativos arraigados culturalmente. Baja apertura y voluntad de las organizaciones en los procesos de inclusión laboral de mujeres. Baja participación de las mujeres por culturas patriarcales en el territorio.	Incumplimiento de los objetivos del proyecto y perdida de la naturaleza de la intervención con relación al enfoque de género	**1. SOCIAL AND ENVIRONMENTAL (1.2. Gender equality and women's empowerment) - UNDP Risk Appetite: CAUTIOUS**	Likelihood: **2 - Low likelihood** Impact: **2 - Minor** Risk level: **LOW (equates to a risk appetite of CAUTIOUS)**	From: 18-Dec-23 To: 30-Mar-25	Coordinador del proyecto Juan Pablo Otoya	**Risk Treatment:** Se analizan estrategias de sensibilización con talleres y cursos para trabajar temas relacionados con roles y estereotipos de género. Además, se amplían los tiempos de selección para que más mujeres puedan postular a las vacantes ofrecidas por el proyecto. El proyecto generará estrategias de incentivos para motivar a las OBS en procesos de mayor inclusión. **Risk Treatment Owner:** Coordinador del proyecto
2	Inconformidad de las comunidades locales al no evidenciar beneficios del proyecto.	Falta de conocimiento e identificación de los actores locales y comunidades que hacen parte del proyecto. Falta de ejercicios de validación de intereses y necesidades de la comunidad beneficiaria.	Incumplimiento de los objetivos del proyecto y perdida de la naturaleza de la intervención con respecto al impacto en la comunidad local Intervenciones inutilizadas o poco funcionales a los interese de la comunidad	**1. SOCIAL AND ENVIRONMENTAL (1.3. Grievances (Accountability to stakeholders)) - UNDP Risk Appetite: CAUTIOUS**	Likelihood: **2 - Low likelihood** Impact: **2 - Minor** Risk level: **LOW (equates to a risk appetite of CAUTIOUS)**	From: 18-Dec-23 To: 30-Mar-25	Coordinador del proyecto Juan Pablo Otoya	**Risk Treatment:** Se pre-identifican comunidades locales que pueden ser beneficiarias de la intervención, a través de reparación de la infraestructura, vinculación laboral y/o participación en sesiones de formación técnica. El proyecto define y socializa los lineamientos relacionados con porcentajes mínimos de contratación de personal local en las obras a realizar.

DocuSign Envelope ID: 5A4C5A35-73D8-4710-A3F4-3FC13D0D5ECE

#	Event	Cause	Impact(s)	Risk Category and Sub-category *(including Risk Appetite)*	Impact, Likelihood & Risk Level *(see Annex 3 Risk Matrix)*	Risk Valid From/To	Risk Owner *(individual accountable for managing the risk)*	Risk Treatment and Treatment Owner
								El proyecto asegurará la co-validación o identificación genuina de los intereses y necesidades de la comunidad en cuanto a las intervenciones. **Risk Treatment Owner:** Coordinador del proyecto
3	Condiciones climáticas adversas en los territorios que pueden afectar el desarrollo de las obras en los tiempos planteados.	Eventos externos como terremotos, subsidencia, deslizamiento de tierra, etc.	Deterioro de la infraestructura, afectaciones a las comunidades y usuarios	**1. SOCIAL AND ENVIRONMENTAL (1.5. Climate change and disaster risks) - UNDP Risk Appetite: CAUTIOUS**	Likelihood: **2 - Low likelihood** Impact: **2 - Minor** Risk level: **LOW (equates to a risk appetite of CAUTIOUS)**	From: 18-Dec-23 To: 30-Mar-25	Coordinador del proyecto Juan Pablo Otoya	**Risk Treatment:** La estructuración técnica de proyectos de infraestructura incluye estudios técnicos estructurales que deben regirse y cumplir las normas vigentes de sismo-resistencia (NSR-2010) establecidas para cada tipología de obra específica, perfil de suelo y nivel de vulnerabilidad sísmica del territorio específico. Adicionalmente, se solicitará a entes municipales las respectivas certificaciones de NO-riesgo de las zonas a intervenir. **Risk Treatment Owner:** Coordinador del proyecto
4	Incremento en las emisiones de gases de efecto invernadero por las actividades constructivas.	Uso de combustibles fósiles, materiales intensivos en emisiones de GEI y transporte de materiales	Contaminación del entorno y aumento de las emisiones de gas invernadero	**1. SOCIAL AND ENVIRONMENTAL (1.5. Climate change and disaster risks) - UNDP Risk Appetite: CAUTIOUS**	Likelihood: **2 - Low likelihood** Impact: **2 - Minor** Risk level: **LOW (equates to a risk appetite of CAUTIOUS)**	From: 18-Dec-23 To: 30-Mar-25	Coordinador del proyecto Juan Pablo Otoya	**Risk Treatment:** Mediante el uso de la herramienta de ciclo de vida de proyectos de infraestructura se realiza la medición de las emisiones potenciales de cada una de las obras, se identifican las medidas de mitigación y compensación. Durante el proceso constructivo se

DocuSign Envelope ID: 5A4C5A35-73D8-4710-A3F4-3FC13D0D5ECE

#	Event	Cause	Impact(s)	Risk Category and Sub-category *(including Risk Appetite)*	Impact, Likelihood & Risk Level *(see Annex 3 Risk Matrix)*	Risk Valid From/To	Risk Owner *(individual accountable for managing the risk)*	Risk Treatment and Treatment Owner
								implementan las medidas de mitigación técnica y financieramente posibles y se ejecutan las acciones de siembra de árboles para la compensación de por lo menos el 20% las emisiones generadas. **Risk Treatment Owner:** Coordinador del proyecto
5	Incremento en los residuos generados y mala disposición de estos	Deficiente gestión de los residuos en las actividades realizadas	Contaminación del entorno, transmisión de enfermedades y cambios en el paisaje	**1. SOCIAL AND ENVIRONMENTAL (1.5. Climate change and disaster risks) - UNDP Risk Appetite: CAUTIOUS**	Likelihood: **2 - Low likelihood** Impact: **2 - Minor** Risk level: **LOW (equates to a risk appetite of CAUTIOUS)**	From: 18-Dec-23 To: 30-Mar-25	Coordinador del proyecto Juan Pablo Otoya	**Risk Treatment:** Se establecen lineamientos para la gestión de residuos para cada tipo de intervención (pequeñas y medianas obras de infraestructura, medios de vida y actividades ambientales), entre los cuales se incluyen cinco (5) acciones: 1) prevención y reducción mediante la planeación detallada del tipo de materiales y cantidades requeridas, 2) separación y recolección de residuos dependiendo de su categoría (residuos de construcción y demolición, residuos ordinarios, residuos biológicos), 3) aprovechamiento de materiales que dependiendo de sus condiciones puedan ser reusados, 4) disposición final, 5) capacitación y sensibilización de personal de obra para adecuada gestión de residuos. **Risk Treatment Owner:**

DocuSign Envelope ID: 5A4C5A35-73D8-4710-A3F4-3FC13D0D5ECE

#	Event	Cause	Impact(s)	Risk Category and Sub-category *(including Risk Appetite)*	Impact, Likelihood & Risk Level *(see Annex 3 Risk Matrix)*	Risk Valid From/To	Risk Owner *(individual accountable for managing the risk)*	Risk Treatment and Treatment Owner
								Coordinador del proyecto
6	Accidentes laborales del personal participante en las obras de construcción que afecte la salud física de la población.	Desconocimiento de normas de seguridad y salud en el trabajo. Falta de elementos de protección personal	Pérdida de vidas humanas Afectaciones en salud a las personas.	**1. SOCIAL AND ENVIRONMENTAL (1.6. Community health, safety and security) - UNDP Risk Appetite: CAUTIOUS**	Likelihood: **2 - Low likelihood** Impact: **3 - Intermediate** Risk level: **MODERATE (equates to a risk appetite of EXPLORATORY)**	From: 18-Dec-23 To: 30-Mar-25	Coordinador del proyecto Juan Pablo Otoya	**Risk Treatment:** El Proyecto contempla la adquisición y utilización de elementos de protección personal (EPP) para todo el personal vinculado a la construcción de obras acorde a las normas de seguridad y salud en el trabajo vigentes. De igual forma, todos los trabajadores, recibirán una formación sobre el correcto uso de los EPP, así como de las normas de seguridad del Proyecto y los riesgos identificados en el sector de la construcción, en aras de garantizar la seguridad y protección de los trabajadores. De igual forma se garantizará que todo el personal contratado se encuentre vinculado a seguridad social y ARL. **Risk Treatment Owner:** Coordinador del proyecto

DocuSign Envelope ID: 5A4C5A35-73D8-4710-A3F4-3FC13D0D5ECE

#	Event	Cause	Impact(s)	Risk Category and Sub-category *(including Risk Appetite)*	Impact, Likelihood & Risk Level *(see Annex 3 Risk Matrix)*	Risk Valid From/To	Risk Owner *(individual accountable for managing the risk)*	Risk Treatment and Treatment Owner
7	Dificultades en la concertación del Proyecto con las comunidades por la estructura de gobernanza de los pueblos indígenas.	Dificultades en la comunicación con las comunidades, debido a su cultura y lengua propia, la cual no es conocimiento y manejo de todas las personas.	Afectación en la relación del PNUD con comunidades y autoridades étnicas de los territorios.	**1. SOCIAL AND ENVIRONMENTAL (1.9. Indigenous peoples) - UNDP Risk Appetite: CAUTIOUS**	Likelihood: **2 - Low likelihood** Impact: **3 - Intermediate** Risk level: **MODERATE (equates to a risk appetite of EXPLORATORY)**	From: 18-Dec-23 To: 30-Mar-25	Coordinador del proyecto Juan Pablo Otoya	Desde el proyecto se gestionarán espacios de participación con autoridades y lideres de cada una de las comunidades de intervención, con el fin de lograr acuerdos consolidados entre las partes. El proyecto garantizará la vinculación de profesionales nativos que reconozcan y manejen la cultura y lengua de las comunidades, permitiendo una comunicación clara y oportuna. **Risk Treatment Owner:** Coordinador del proyecto
8	Afectación directa o indirecta a comunidades afro o indígenas pertenecientes a los territorios de la intervención	Ausencia o escasos escenarios de socialización y concertación de las intervenciones con comunidades étnicas. Ubicación del proyecto en territorios reivindicados o protegidos por pueblos afros e indígenas.	Retraso en la implementación del proyecto por conflictos de pueblos indígenas o afros Acción con daño que menoscaba la imagen del PNUD Deterioro de las relaciones del PNUD con comunidades y organizaciones y autoridades étnicas de los territorios	**1. SOCIAL AND ENVIRONMENTAL (1.9. Indigenous peoples) - UNDP Risk Appetite: CAUTIOUS**	Likelihood: **2 - Low likelihood** Impact: **2 - Minor** Risk level: **LOW (equates to a risk appetite of CAUTIOUS)**	From: 18-Dec-23 To: 30-Mar-25	Coordinador del proyecto Juan Pablo Otoya	**Risk Treatment:** El proyecto construirá e implementará un Plan de trabajo con comunidades indígenas de acuerdo con los lineamientos definidos por el SES de UNDP. El proyecto propiciará todos los escenarios de participación, dialogo y concertación con comunidades, autoridades y organizaciones étnicas. **Risk Treatment Owner:** Coordinador del proyecto

DocuSign Envelope ID: 5A4C5A35-73D8-4710-A3F4-3FC13D0D5ECE

#	Event	Cause	Impact(s)	Risk Category and Sub-category *(including Risk Appetite)*	Impact, Likelihood & Risk Level *(see Annex 3 Risk Matrix)*	Risk Valid From/To	Risk Owner *(individual accountable for managing the risk)*	Risk Treatment and Treatment Owner
9	Exclusión y discriminación por movilidad reducida en los procesos de contratación laboral y diseño de la infraestructura.	Falta de criterios de inclusión de discapacidad física en los procesos de contratación y diseño de las intervenciones.	Limitación en el acceso a todas las personas de la comunidad Pérdida de la naturaleza de la intervención con relación al enfoque de diversidad e inclusión	**1. SOCIAL AND ENVIRONMENTAL (1.10. Labour and working conditions) - UNDP Risk Appetite: CAUTIOUS**	Likelihood: **2 - Low likelihood** Impact: **2 - Minor** Risk level: **LOW (equates to a risk appetite of CAUTIOUS)**	From: 18-Dec-23 To: 30-Mar-25	Coordinador del proyecto Juan Pablo Otoya	**Risk Treatment:** Inclusión de variables de inclusión y diversidad a personas con movilidad reducida en los procesos de contratación. Diseño de las intervenciones con enfoque de inclusión y diversidad. **Risk Treatment Owner:** Coordinador del proyecto
10	Aumento de precios de materiales, insumos o tecnología importada.	Cambios o conflictos geopolíticos que disminuyan la disponibilidad o aumenten el precio de insumos o materias primas.	Sobrecostos en la implementación.	**2. FINANCIAL (2.2. Value for money) - UNDP Risk Appetite: MINIMAL TO CAUTIOUS**	Likelihood: **2 - Low likelihood** Impact: **2 - Minor** Risk level: **LOW (equates to a risk appetite of CAUTIOUS)**	From: 18-Dec-23 To: 30-Mar-25	Coordinador del proyecto Juan Pablo Otoya	**Risk Treatment:** Se realizará un estudio de mercado nacional y local permanente del costo de los materiales, además de los estudios de trasporte de estos en zonas rurales actualizando así la matriz de APUs (Análisis de precios unitarios) del proyecto. El proyecto establecerá rubro de imprevistos para cubrir la fluctuación de precios. **Risk Treatment Owner:** Coordinador del proyecto
11	Diferencial cambiario (reducción presupuestal, derivado de las alteraciones en la tasa efectiva de cambio)	Fluctuación del dólar por efectos macroeconómicos.	Variación positiva o negativa que afecta la disponibilidad de los recursos	**2. FINANCIAL (2.4. Fluctuation in credit rate, market, currency) - UNDP Risk Appetite: MINIMAL TO CAUTIOUS**	Likelihood: **2 - Low likelihood** Impact: **2 - Minor** Risk level: **LOW (equates to a risk appetite of CAUTIOUS)**	From: 18-Dec-23 To: 30-Mar-25	Coordinador del proyecto Juan Pablo Otoya	**Risk Treatment:** Como medida de mitigación el equipo de coordinación del proyecto realizará su planificación financiera con una tasa de cambio conservadora y estará permanentemente revisando las proyecciones financieras del mismo, previniendo una posible devaluación de esta moneda.

DocuSign Envelope ID: 5A4C5A35-73D8-4710-A3F4-3FC13D0D5ECE

#	Event	Cause	Impact(s)	Risk Category and Sub-category *(including Risk Appetite)*	Impact, Likelihood & Risk Level *(see Annex 3 Risk Matrix)*	Risk Valid From/To	Risk Owner *(individual accountable for managing the risk)*	Risk Treatment and Treatment Owner
								Comprometer y ejecutar los recursos tan pronto sea posible. **Risk Treatment Owner:** Coordinador del proyecto
12	Uso no eficiente y/o desviación de recursos en acuerdos de subvención y APRs encargadas de las adquisiciones del proyecto en el territorio.	Desconocimiento de procesos de control por parte del equipo de seguimiento. Alto flujo de procesos y carga laboral del equipo supervisor de PNUD.	Pérdida de recursos y baja eficiencia en los resultados del proyecto Gestión de adiciones y recursos.	**3. OPERATIONAL (3.8. Capacities of the partners) - UNDP Risk Appetite: EXPLORATORY TO OPEN**	Likelihood: **2 - Low likelihood** Impact: **2 - Minor** Risk level: **LOW (equates to a risk appetite of CAUTIOUS)**	From: 18-Dec-23 To: 30-Mar-25	Coordinador del proyecto Juan Pablo Otoya	**Risk Treatment:** Los recursos financieros se entregan por fases y se desarrollarán seguimientos permanentes a la ejecución de estos. El equipo técnico validará la información que soporta la ejecución del gasto en cada uno de los tramos / etapas, avalando el buen uso de los recursos. **Risk Treatment Owner:** Coordinador del proyecto
13	Escasez de mano de obra, materiales, maquinaria, insumos y/o servicios para la construcción de las obras de infraestructura.	Poca disponibilidad de materiales con proveedores locales. Baja oferta de mano de obra y alta demanda de esta por actividades similares en la zona.	Retrasos en el cumplimiento del cronograma del Proyecto Incumplimiento de metas del Proyecto Sobrecostos en el Proyecto.	**3. OPERATIONAL (3.8. Capacities of the partners) - UNDP Risk Appetite: EXPLORATORY TO OPEN**	Likelihood: **2 - Low likelihood** Impact: **2 - Minor** Risk level: **LOW (equates to a risk appetite of CAUTIOUS)**	From: 18-Dec-23 To: 30-Mar-25	Coordinador del proyecto Juan Pablo Otoya	**Risk Treatment:** En el caso de materiales, el proyecto ha definido la gestión de un plan de compras y de fortalecimiento de estas unidades priorizando a los proveedores locales, de acuerdo con las necesidades técnicas de implementación. De no contarse con los materiales requeridos en el territorio se realizará la búsqueda de alternativas viables a nivel departamental y/o Nacional. En el caso de mano de obra se definirán lineamientos de contratación de personal que participarán en las actividades de construcción y realizar un

DocuSign Envelope ID: 5A4C5A35-73D8-4710-A3F4-3FC13D0D5ECE

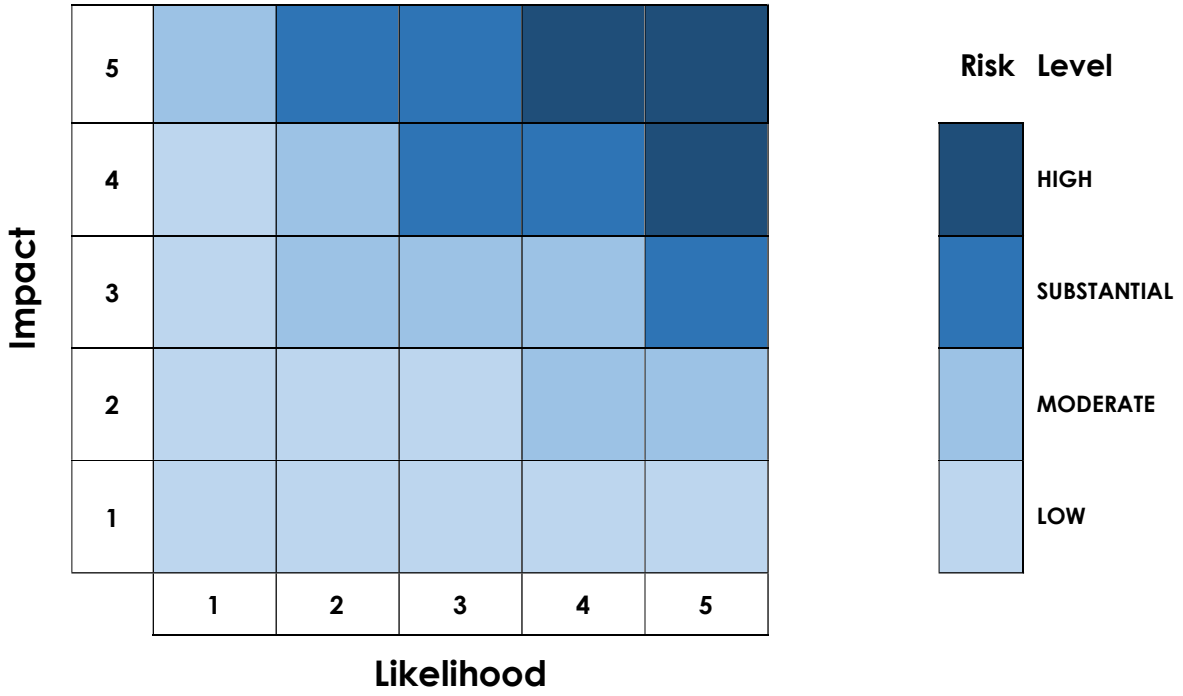
#	Event	Cause	Impact(s)	Risk Category and Sub-category *(including Risk Appetite)*	Impact, Likelihood & Risk Level *(see Annex 3 Risk Matrix)*	Risk Valid From/To	Risk Owner *(individual accountable for managing the risk)*	Risk Treatment and Treatment Owner
								sondeo antes de iniciar la intervención. De igual forma se incluirá un módulo de formación para el trabajo en las intervenciones, esto con el fin de capacitar al personal requerido. Consolidación de roster e identificación previa de perfiles. **Risk Treatment Owner:** Coordinador del proyecto
14	Incumplimiento de los tiempos establecidos para la ejecución del proyecto por retrasos administrativos internos y externos.	Falta de claridad en procesos, requerimientos y tiempos de los procesos administrativos, financieros y de contratación.	Retraso en el desarrollo de las actividades del proyecto. Reprocesos en el desarrollo de los documentos requeridos. Pérdida de la confianza por parte del donante. Malestar y pérdida de confianza de las comunidades.	**4. ORGANIZATIONAL (4.2. Execution capacity) - UNDP Risk Appetite: EXPLORATORY TO OPEN**	Likelihood: **2 - Low likelihood** Impact: **2 - Minor** Risk level: **LOW (equates to a risk appetite of CAUTIOUS)**	From: 18-Dec-23 To: 30-Mar-25	Coordinador del proyecto Juan Pablo Otoya	**Risk Treatment:** Construcción de planes de trabajo realistas con todos los actores involucrados del Proyecto **Risk Treatment Owner:** Coordinador del proyecto
15	Rotación de personal: Cambios en el equipo de trabajo nacional y/o territorial.	Renuncias, situaciones de salud, cambios de lugares de residencia o viajes.	Pérdida de la línea de conocimiento sobre el proceso realizado y la necesidad de buscar quienes desarrollen las actividades pendientes	**4. ORGANIZATIONAL (4.7. Human Resources) - UNDP Risk Appetite: EXPLORATORY TO OPEN**	Likelihood: **2 - Low likelihood** Impact: **2 - Minor** Risk level: **LOW (equates to a risk appetite of CAUTIOUS)**	From: 18-Dec-23 To: 30-Mar-25	Coordinador del proyecto Juan Pablo Otoya	**Risk Treatment:** Búsqueda de personas quienes estén familiarizadas con las metodologías del proyecto y adelantar procesos de vinculación. Tener roster de perfiles en cada campo estratégico del proyecto. Contar con procesos de gestión del conocimiento que documenten los procesos y metodologías del Proyecto **Risk Treatment Owner:**

DocuSign Envelope ID: 5A4C5A35-73D8-4710-A3F4-3FC13D0D5ECE

#	Event	Cause	Impact(s)	Risk Category and Sub-category *(including Risk Appetite)*	Impact, Likelihood & Risk Level *(see Annex 3 Risk Matrix)*	Risk Valid From/To	Risk Owner *(individual accountable for managing the risk)*	Risk Treatment and Treatment Owner
								Coordinador del proyecto
16	Alteración del orden público e inseguridad en el desarrollo del proyecto (bloqueos, paros, protestas, homicidios, secuestros, extorsiones, masacres y asesinatos o amenazas de líderes sociales).	Baja institucionalidad nacional y territorial. Condiciones de seguridad adversas en los territorios focalizados. Presencia de actores armados al margen de la ley.	Retraso en la implementación del proyecto. Eventos de inseguridad a los actores involucrados en el proyecto (ingenieros, trabajadores, lideres sociales). Perdida de materiales.	**8. SAFETY AND SECURITY (8.1. Armed conflict) - UNDP Risk Appetite: CAUTIOUS**	Likelihood: **2 - Low likelihood** Impact: **2 - Minor** Risk level: **LOW (equates to a risk appetite of CAUTIOUS)**	From: 18-Dec-23 To: 30-Mar-25	Coordinador del proyecto Juan Pablo Otoya	**Risk Treatment:** La planificación de las actividades del proyecto en los territorios a nivel municipal y veredal se realizará con base en los informes de seguridad actualizados de UNDSS y de información recibida por las entidades locales y OBS. **Risk Treatment Owner:** Coordinador del proyecto

DocuSign Envelope ID: 5A4C5A35-73D8-4710-A3F4-3FC13D0D5ECE

ANNEX 3: RISK MATRIX



DocuSign Envelope ID: 5A4C5A35-73D8-4710-A3F4-3FC13D0D5ECE

Mandato estándar del PNUD para la Junta de Proyecto de: Territorios Turísticos para la Equidad y el Bienestar: Fortalecimiento del tejido social y reactivación económica de la población más vulnerable, mediante la construcción de obras de infraestructura para el fomento turístico de Colombia – 01001085

I. Antecedentes

Todos los proyectos del PNUD deben regirse por una junta o comité de múltiples interesados establecido para examinar el desempeño sobre la base de los indicadores de supervisión y evaluación establecidos y las cuestiones de aplicación de alto nivel para garantizar la calidad de la obtención de resultados. A los efectos del presente TdR y para garantizar la normalización, en lo sucesivo, en lo que respecta a la documentación del proyecto, dicho organismo solo será referido por uno de los dos nombres: «Junta de Proyecto» o «Project Steering Committee». La Junta de Proyectos es el órgano de supervisión más antiguo y dedicado a un "Proyecto de Desarrollo" del PNUD, que se define en el PPM como un instrumento en el que el PNUD "Mejora los productos en los que el PNUD tiene la responsabilidad del diseño, la supervisión y la garantía de calidad de todo el proyecto".

II. Deberes y responsabilidades

Las dos funciones destacadas (obligatorias) de la Junta de Proyecto son las siguientes:

1) **Supervisión de alto nivel del proyecto** (como se explica en la sección "Proporcionar supervisión" del PPM). Esta es la función principal de la Junta de Proyecto. La Junta de Proyectos examina las pruebas del desempeño de los proyectos sobre la base de la supervisión, la evaluación y la presentación de informes, incluidos los informes sobre la marcha de los trabajos, los informes de supervisión de las misiones, las evaluaciones, los registros de riesgos, las evaluaciones de calidad y el informe de ejecución combinado. La Junta de Proyecto es el principal organismo responsable de tomar las medidas correctivas necesarias para garantizar que el proyecto logre los resultados deseados. Y su función incluye la supervisión de las evaluaciones anuales (y según sea necesario) de cualquier riesgo importante para el programa o proyecto, y las decisiones / acuerdos relacionados sobre cualquier acción de gestión o medidas correctivas para abordarlos de manera efectiva.

   La Junta de Proyectos también desempeña la función de garantizar la calidad de las decisiones de negociación del proyecto informadas, entre otros aportes para la evaluación de la calidad del proyecto. En esta función, la Junta es apoyada por el asegurador de calidad, cuya función es evaluar la calidad del proyecto en función de los criterios estándar corporativos. Esta función es desempeñada por un oficial de programa o de supervisión y evaluación del PNUD, para mantener la independencia del director del proyecto independientemente de la modalidad de ejecución del proyecto.

   La Junta de Proyecto revisa las actualizaciones del registro de riesgos del proyecto.

2) **Aprobación de decisiones clave de ejecución de** proyectos (como se explica en la sección "Gestionar el cambio" del PPM). La Junta de Proyectos tiene una función secundaria igualmente importante en la aprobación de ciertos ajustes por encima de los niveles de tolerancia previstos, incluidas las revisiones

DocuSign Envelope ID: 5A4C5A35-73D8-4710-A3F4-3FC13D0D5ECE

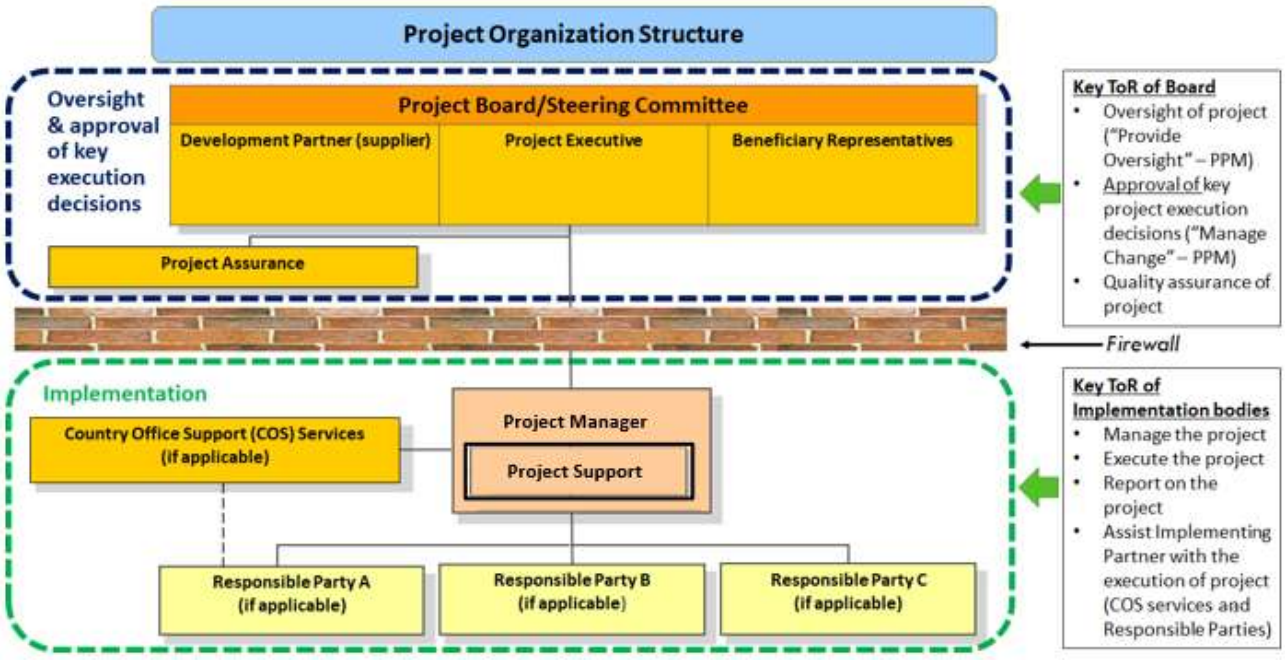
programáticas sustantivas (enmiendas importantes/menores), las revisiones presupuestarias, las solicitudes de suspensión o prórroga y otros cambios importantes (con sujeción a las necesidades adicionales de los asociados y donantes de financiación).

La Junta de Proyectos es responsable de tomar decisiones de gestión por consenso cuando sea necesario, incluida la aprobación de los planes y revisiones del proyecto, y las decisiones del gerente del proyecto. La Junta del Proyecto aprueba los planes de trabajo anuales y revisa las actualizaciones de la tabla del registro de riesgos del proyecto.

Dentro de las disposiciones generales de gobernanza y gestión del proyecto, el papel de la Junta tiene dos funciones claves: *(«Supervisión de alto nivel del proyecto» y «Aprobación de las decisiones clave de ejecución del mismo»)* es distinto de las funciones de las entidades que participan en la ejecución de la estrategia, a saber, el socio ejecutante (PI), las partes responsables (si procede), proveedores de servicios y personal del proyecto.

El siguiente diagrama describe las principales entidades involucradas (y sus respectivas responsabilidades) en la capa de "supervisión / aprobación de decisiones clave de ejecución" y la capa de "implementación" de la estructura del proyecto.

Diagrama 1 – Figura estándar de la estructura de la organización del proyecto con respecto a los roles de supervisión y aprobación e implementación



En los casos en que el PNUD o una entidad gubernamental nacional desempeñen simultáneamente funciones y estén representadas en ambos niveles de la estructura de la organización del proyecto, la entidad debe tratar de separar sus funciones de supervisión y de ejecución. Es importante tener en cuenta: 1) un arreglo institucional interno satisfactorio para la separación de las funciones de supervisión y ejecución en los diferentes departamentos de dicha entidad y; 2) líneas claras de responsabilidad, presentación de informes y rendición de cuentas dentro de la entidad entre sus funciones de supervisión e implementación.

DocuSign Envelope ID: 5A4C5A35-73D8-4710-A3F4-3FC13D0D5ECE

A fin de garantizar la rendición de cuentas final del PNUD, las decisiones de la Junta deben adoptarse de conformidad con la programación de Quality Standardshttps://popp.undp.org/SitePages/POPPSubject.aspx?SBJID=446&Menu=BusinessUnit&Beta=0 for que garantizará la gestión de los resultados del desarrollo, la mejor relación calidad-precio, la equidad, la integridad, la transparencia y la eficacia y la competencia internacional. Una Junta de Proyecto efectiva necesita datos creíbles, evidencia, garantía de calidad e informes para ayudar a la toma de decisiones (consulte la siguiente sección sobre funciones de apoyo a la Junta). La Junta de Proyectos debe ser responsable de protegerse contra los conflictos de intereses y el fraude.

Las responsabilidades específicas de la Junta incluyen las siguientes:

- Proporcionar orientación y dirección generales al proyecto, asegurándose de que permanezca dentro de las limitaciones especificadas, y promover la igualdad de género y la inclusión social (LNOB) en la implementación del proyecto;
- Examinar el rendimiento del proyecto sobre la base de la supervisión, la evaluación y la presentación de informes, incluidos los controles de garantía de calidad estándar, los informes de progreso, los registros de riesgos, los informes de verificación/auditoría al azar y el informe de ejecución combinado;
- Abordar cualquier problema de alto nivel planteado por el gerente y la garantía del proyecto;
- Proporcionar orientación sobre los riesgos emergentes y/o apremiantes de los proyectos y acordar posibles medidas de mitigación y gestión para abordar riesgos específicos (incluida la garantía del cumplimiento de las Normas Sociales y Ambientales del PNUD, el fraude/corrupción, la explotación y el abuso sexual y el acoso sexual);
- Acordar o decidir sobre las tolerancias del director de proyecto según sea necesario, dentro de los parámetros establecidos por el PNUD (Gestionar el cambio en el PPM) y el donante, y proporcionar dirección y decisiones para situaciones excepcionales en las que se exceden las tolerancias del director de proyecto;
- Asesorar sobre modificaciones mayores y menores al proyecto dentro de los parámetros establecidos por el PNUD y el donante;
- Acordar o decidir sobre la suspensión o cancelación de un proyecto, si es necesario; (tenga en cuenta que en el caso de los proyectos del FMAM y el Marco de Cooperación Mundial es el PNUD el que decide suspender o cancelar el proyecto y sólo se informa/consulta a la Junta de Project).
- Proporcionar dirección de alto nivel y recomendaciones a la dependencia de gestión de proyectos para garantizar que los resultados acordados se produzcan satisfactoriamente de conformidad con los planes.
- Recibir y abordar las quejas a nivel de proyecto, incluida la supervisión de cualquier mecanismo específico de cumplimiento y respuesta (o queja) de las partes interesadas que se hayan establecido para que las personas y las comunidades potencialmente afectadas por el proyecto tengan acceso a mecanismos y procedimientos efectivos para plantear preocupaciones sobre el desempeño social y ambiental del proyecto[1].
- Participar en el proceso de selección de subvenciones de bajo valor donde no hay un Comité de Selección de Subvenciones, según lo guiado por la Guía Operativa del PNUD sobre Subvenciones de Bajo Valor.

[1] Las responsabilidades de la junta a este respecto deben seguir Normas Sociales y Ambientales del PNUD (SES) codificado en el PPM. Cabe señalar que, si bien una junta de proyecto puede desempeñar un papel en el tratamiento o la asistencia con el cumplimiento y la respuesta de las partes interesadas. Mecanismos (o de quejas) establecido para un proyecto determinado (como parte de su función de garantía de calidad y supervisión), esto se sumará a la responsabilidad básica del PNUD de velar por el cumplimiento de la SES a lo largo del ciclo de gestión de proyectos como parte de Pnud Programación del sistema de Aseguramiento de la Calidad.

DocuSign Envelope ID: 5A4C5A35-73D8-4710-A3F4-3FC13D0D5ECE

Las responsabilidades adicionales de la Junta de Proyecto pueden incluir, entre otras, las siguientes:

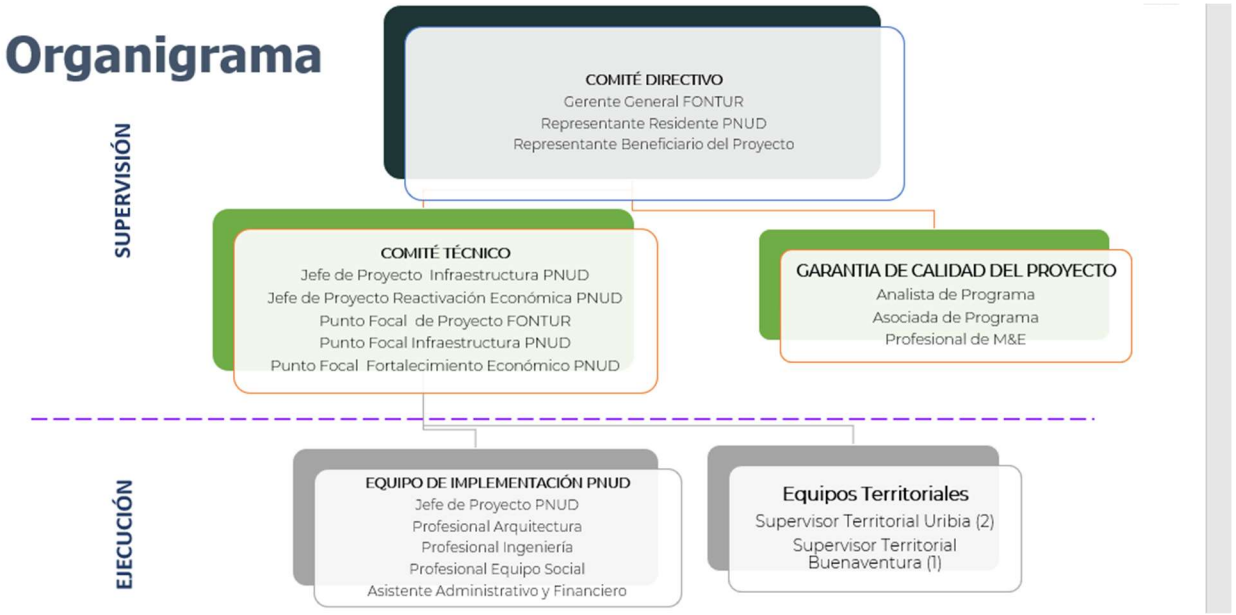
- Asegurar la coordinación entre los diversos donantes y los proyectos y programas financiados por el gobierno;
- Informar a los órganos interministeriales pertinentes o a los órganos de supervisión de nivel superior;
- Asegurar la coordinación con múltiples agencias gubernamentales y su participación en las actividades del proyecto;
- Seguimiento y seguimiento de la cofinanciación de este proyecto;
- Asegurar el compromiso de los recursos humanos para apoyar la implementación del proyecto, arbitrando cualquier problema dentro del proyecto;
- Actuar como un mecanismo de consulta informal para las partes interesadas;

III. Composición de la Junta de Proyecto

Como se señala en el diagrama que figura a continuación, cada Junta de Proyecto en un proyecto del PNUD tiene tres categorías de miembros oficiales (por ejemplo, miembros con derecho a voto). El papel de miembro de la Junta del Proyecto debe corresponder a uno de estos tres roles e identificarse en consecuencia en la documentación del proyecto.

Para la adecuada toma de decisiones y ejecución del proyecto 01001085 "Territorios Turísticos para la Equidad y el Bienestar: Fortalecimiento del tejido social y reactivación económica de la población más vulnerable, mediante la construcción de obras de infraestructura para el fomento turístico de Colombia" se ha establecido el siguiente organigrama:

Diagram 2 – Standard Figure for a Project Organization Structure



DocuSign Envelope ID: 5A4C5A35-73D8-4710-A3F4-3FC13D0D5ECE

Las tres categorías de miembros de la Junta del Proyecto son las siguientes:

1) **Director/Ejecutivo(s) del Proyecto:** Se trata de una persona que representa el liderazgo del proyecto y preside (o copreside) la Junta del Proyecto. El ejecutivo suele ser la contraparte nacional de mayor rango para los proyectos implementados a nivel nacional (generalmente de la misma entidad que el Socio Implementador), y debe ser el PNUD para los proyectos que son de implementación directa (DIM). En casos excepcionales, dos personas de diferentes entidades pueden compartir esta función y/o copresidir la Junta del Proyecto. Si el ejecutivo del proyecto copreside la Junta del Proyecto con un representante de otra categoría, normalmente lo hace con un representante del socio de desarrollo. **El Ejecutivo del Proyecto es el Representante Residente del PNUD.**

2) **Representante(s) de los Beneficiarios**: Se trata de una persona que representa los intereses de aquellos grupos de partes interesadas que en última instancia se beneficiarán del proyecto. Su función principal dentro de la Junta es garantizar la realización de los resultados del proyecto desde la perspectiva de los beneficiarios del proyecto. A menudo, representantes de la sociedad civil, asociaciones industriales, grupos comunitarios u otras entidades gubernamentales que se benefician del proyecto pueden desempeñar esta función. Si el proyecto tiene un enfoque geográfico específico, a menudo los representantes de las entidades gubernamentales en el área/región objetivo desempeñarán este papel. Puede haber varios representantes de beneficiarios en una Junta de Proyecto. El(los) representante(s) del beneficiario se definirá durante el primer trimestre de implementación del proyecto.

3) **Socio(s) de Desarrollo:** personas que representan los intereses de las partes interesadas y que proporcionan financiación, orientación estratégica y/o experiencia técnica al proyecto[2]. Puede haber varios representantes de socios de desarrollo en una Junta de Proyecto. El(los) representante(s) del Socio de Desarrollo es el **Gerente General Fondo Nacional de Turismo – FONTUR.**

Un representante del PNUD siempre debe estar representado en la Junta del Proyecto, ya sea en el rol de ejecutivo del proyecto o de socio de desarrollo. [En los proyectos de implementación del NIM y de las ONG, el PNUD normalmente ocupará el papel de socio para el desarrollo en la Junta. En los proyectos DIM, un representante del PNUD siempre desempeñará el papel de ejecutivo del proyecto. El nivel de representación del PNUD en la Junta se determina caso por caso, pero normalmente, en el caso de proyectos nacionales, el miembro de la junta es el Representante Residente o el Representante Residente Adjunto.]

Cuando corresponda, los representantes de las Partes Responsables del proyecto no pueden formar parte de la Junta del Proyecto como miembros formales con derecho a voto; pueden (si se les solicita) asistir a las reuniones de la Junta de Proyecto como observadores. Dado que la principal responsabilidad de la Junta es proporcionar supervisión de alto nivel de la implementación del proyecto, para evitar cualquier conflicto de intereses, no es apropiado que representantes de entidades terceras involucradas en el proyecto presten servicios, ya sean partes responsables o contratistas/servicios. proveedores – para formar parte simultáneamente de la Junta. Los representantes de las Partes Responsables pueden asistir a las reuniones de la Junta (como observadores), pero no pueden desempeñar ningún papel oficial en la toma de decisiones de la Junta. El mismo principio se aplica al Jefe de proyecto que, al asistir y presentarse en las reuniones de la Junta de Proyecto, lo hace sin derecho a voto.

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

DocuSign Envelope ID: 5A4C5A35-73D8-4710-A3F4-3FC13D0D5ECE

En los casos en que la Junta necesite de forma recurrente los aportes y la orientación de las Partes Responsables u otras entidades involucradas formalmente en el suministro de bienes o servicios al proyecto, se recomienda establecer comités asesores o técnicos apropiados o grupos de trabajo compuestos por esas entidades. que puedan informar formalmente a la Junta, al tiempo que garantizan la imparcialidad e integridad de las decisiones de la junta que se toman independientemente de esos órganos (ver Sección V de los TdR).

IV. Protocolos estándar de la Junta de Proyecto

La Junta de Proyecto debe reunirse una vez anualmente como mínimo. Se recomienda que el calendario de las reuniones de la Junta se acuerde de antemano y corresponda a los informes clave del proyecto. La Junta del Proyecto se reunirá una [1] veces al año de acuerdo con el cronograma de reuniones que se concerte.

Los miembros de la Junta de Proyecto no pueden recibir remuneración de los fondos del proyecto por su participación en la Junta. Sin embargo, se permite que los miembros de la junta sean reembolsados de los fondos del proyecto por ciertos gastos razonables y calificados relacionados con viajes o alojamiento para asistir a las reuniones de la Junta. Dichos protocolos se describen en este TdR y los beneficios son aplicables a todos los miembros elegibles de la Junta.

Todas las Juntas de Proyecto deben tener reglas para el quórum y la documentación / minucia de las decisiones de la junta. Todas las decisiones y actas de la Junta deben ser guardadas por la Dependencia de Gestión de Proyectos y el PNUD. Las directrices sobre las decisiones adoptadas entre las reuniones de la Junta o virtualmente deben elaborarse claramente en el Mandato de la Junta de Proyecto.

A menos que se especifique lo contrario, las decisiones de la Junta de Proyectos se toman por consenso unánime. Si no se puede llegar a un consenso en el Board, la decisión final recaerá en el representante del PNUD en la Junta de Proyectos o en un funcionario del PNUD con autoridad delegada como Director de Programa.[3]

Se requiere que, de conformidad con las normas profesionales internacionalmente reconocidas y los principios de buena gobernanza, los conflictos de intereses que afecten a los miembros de la Junta en el desempeño de sus funciones deben divulgarse formalmente si no son evitables. Cuando un miembro de la Junta tiene un interés personal específico con un asunto determinado ante la Junta, él / ella debe recusarse de su participación en una decisión. Ningún miembro de la Junta puede votar o deliberar sobre una cuestión en la que él / ella tiene un interés personal o pecuniario directo que no es común a otros miembros de la Junta.

A todos los miembros de la junta se les debe presentar un TdR para el Comité Directivo del Proyecto, que incluirá las responsabilidades ya descritas e indicará las prácticas y la logística acordadas por la Junta.

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.

[3] El PNUD tiene este derecho especial, ya que la responsabilidad jurídica y fiduciaria última de un proyecto del PNUD, independientemente de su modalidad, recae en el PNUD y el PNUD debe (de conformidad con sus obligaciones con los donantes y con la Junta Ejecutiva) poder garantizar que ningún órgano adopte ninguna medida en un proyecto del PNUD que contravenga las normas y reglamentos del PNUD.

DocuSign Envelope ID: 5A4C5A35-73D8-4710-A3F4-3FC13D0D5ECE

V. Outputs estándar de project BoardMeetings

En su función de supervisión, la Junta de Proyectos examinará y evaluará (como mínimo) las siguientes evidencias relacionadas con los proyectos en cada reunión:

- Evaluación de los progresos realizados hasta la fecha en relación con los indicadores de realización del proyecto (como se documenta en el marco de resultados del documento del proyecto)
- Aprovar/revisión de los planes de trabajo anuales
- Evaluación de los mecanismos relevantes de Monitoreo y Evaluación, incluidas todas las evaluaciones[4]
- Revisión y evaluación del Registro de Riesgos del Proyecto (con actualizaciones/modificaciones según sea necesario)
- Evaluación del gasto del proyecto, basada en una revisión del informe de entrega combinado
- Revisión de los recursos necesarios frente a la financiación disponible (si se solicita) y las medidas adoptadas para reducir el déficit de financiación identificado en la fase de diseño del proyecto

Esto se sumará a la revisión y aprobación de cualquier decisión de ejecución de proyectos requerida.

El resultado de la Junta de Proyecto debe ser un registro escrito (actas) que recoja la agenda y los temas discutidos y los puntos de acción y decisiones acordados (si corresponde). Cada informe debe documentar claramente a los miembros que asisten a la reunión (así como a todos los participantes en la reunión) y la modalidad utilizada para acordar una determinada acción o decisión (ya sea votación formal o no objeción u otro mecanismo). Todos los registros de las reuniones de la Junta deben ser documentados y mantenidos por el PNUD en su función de garantía de calidad (véase la sección siguiente).

VI. Apoyo a la Junta de Proyectos

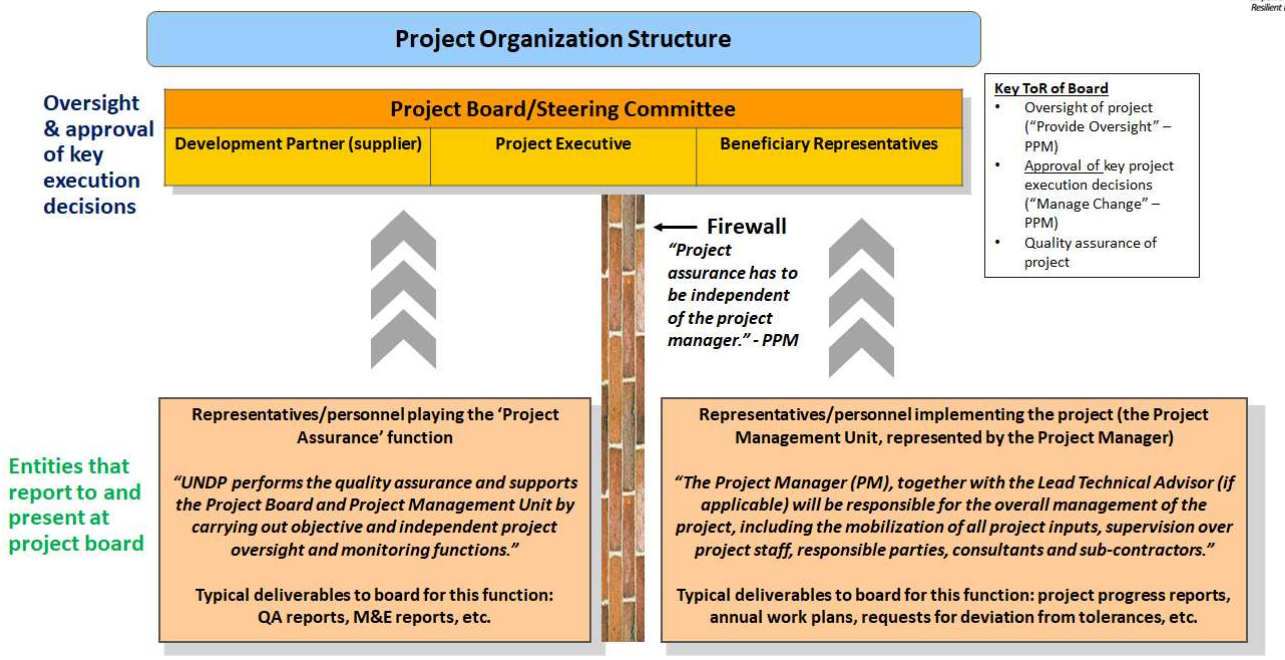
Hay dos entidades / funciones principales fuera de la estructura de la Junta de Proyecto cuya función es informar a la Junta de Proyecto y apoyar a los miembros de la Junta en el cumplimiento efectivo de sus funciones: garantía de proyectos y gestión de proyectos.

En el diagrama que figura a continuación se explica la función principal de estas dos entidades en el contexto de su apoyo a las operaciones de la Junta. A continuación se describen estas dos entidades:

Diagrama 3 – Figura Estándar de la Estructura de la Organización del Proyecto – Entidades de Apoyo a la Junta de Proyecto.

[4] Incluidos los informes de auditoría y las comprobaciones al azar.

DocuSign Envelope ID: 5A4C5A35-73D8-4710-A3F4-3FC13D0D5ECE



Aseguramiento del Proyecto: El aseguramiento del proyecto es responsabilidad de cada miembro de la Junta del Proyecto; sin embargo, el PNUD tiene un papel de aseguramiento distinto para todos los proyectos del PNUD en la realización de funciones objetivas e independientes de supervisión y monitoreo del proyecto. El PNUD realiza actividades de garantía de calidad y apoya a la Junta de Proyectos (y a la Dependencia de Gestión de Proyectos) llevando a cabo funciones objetivas e independientes de supervisión y supervisión de proyectos, incluida la aplicación del sistema de gestión social y ambiental del PNUD para garantizar que el SES se aplique a través del ciclo del proyecto. La Junta del Proyecto no puede delegar ninguna de sus responsabilidades de garantía de calidad en el Gerente de Proyecto. La garantía del proyecto es totalmente independiente de la ejecución del proyecto.

Se espera que un representante designado del PNUD que desempeñe la función de garantía del proyecto asista a todas las reuniones de la Junta del Proyecto y apoye los procesos de la Junta en calidad de representante sin derecho a voto. Cabe señalar que, si bien en ciertos casos la función de garantía de proyectos del PNUD en todo el proyecto puede abarcar actividades que se llevan a cabo a varios niveles (por ejemplo, mundial y regional), al menos un representante del PNUD que desempeñe esa función debe, como parte de sus funciones, asistir específicamente a las reuniones de la junta y proporcionar a los miembros de la Junta la documentación requerida para desempeñar sus funciones.

El/La Analista de Programa, Asociada de Programa, jefe de Monitoreo y Evaluación del Área de Paz, Justicia y Reconciliación del PNUD desempeña la función principal de aseguramiento del proyecto.

Apoyo al Proyecto, esta función a menudo es cubierta por la Unidad de Gestión de Proyectos: El Gerente de Proyecto (PM) (también llamado coordinador del proyecto) es el representante más alto de la Unidad de Gestión de Proyectos (PMU) y es responsable de la gestión general del proyecto en nombre del Socio Implementador, incluida la movilización de todos los insumos del proyecto, la supervisión del personal del proyecto, las partes responsables, los consultores y los subcontratistas. El Gerente de Proyecto generalmente presenta entregables y

DocuSign Envelope ID: 5A4C5A35-73D8-4710-A3F4-3FC13D0D5ECE

documentos clave a la Junta para su revisión y aprobación, incluidos informes de progreso, planes de trabajo anuales, ajustes a los niveles de tolerancia y registros de riesgos.

Se espera que un representante designado de la PMU asista a todas las reuniones de la junta y presente los informes de progreso requeridos y otra documentación necesaria para respaldar los procesos de la Junta como representante sin derecho a voto.

La principal representante de PMU que asiste a las reuniones de la Junta es el/la Jefe Nacional Programa Infraestructura para el Desarrollo. (Project Manager Principal).