

LISTA DE CHEQUEO PARA FIRMA DE PRODROCS /REVISIONES

PROGRAMA

DATOS GENERALES

FECHA 10/11/2025

NUMERO DEL AWARD :N/A

NUMERO DEL PROYECTO :01004853

NOMBRE DEL PROYECTO: Innovación Productiva para el Desarrollo

REVISIÓN ANTERIOR:

REVISIÓN ACTUAL: INICIAL

A

PRODOC NUEVO: SI

FECHA PREPAC 17/09/2025

FECHA PAC

07/10/2025

FIRMAS

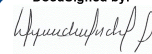
Inicial  
CB

ESPECIALISTA  
DE PROGRAMA

NOMBRE

Alejandra Corchuelo

FIRMA

DocuSigned by:  
  
B0D3F8247E1C41F...

FECHA

10-nov.-2025

FINANZAS

Alejandro Pérez

DocuSigned by:  
  
2D4B2DF0687B43B...

11-Nov-2025

ADQUISICIONES

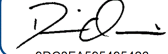
Gloria Salazar

(solo si el proyecto tiene un componente alto de adquisiciones)

DocuSigned by:  
  
EA75880060ED42E...

11-nov.-2025

PLANEACION ESTRATEGICA David Quijano

DocuSigned by:  
  
9DC3FA595495426...

13-nov.-2025

OBSERVACIONES:

DS  


ENVIO A LA SEDE:

(solo si se trata de nuevo PRODOC o Rev. Sustantiva)

ACTA DEL COMITÉ DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS (PrePAC)  
(Bogotá D.C. 17 de septiembre de 2025)

I. Objetivo (s) del PAC:

a) Evaluar la pertinencia del proyecto: **Innovación Productiva para el Desarrollo**

Presencial: \_\_\_\_ Virtual X

II. Datos Generales del Proyecto

|                                                                                      |                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| No. y Título del Proyecto:                                                           | Innovación Productiva para el Desarrollo                                                                         |
| Fecha Inicio:                                                                        | Octubre 2025                                                                                                     |
| Fecha finalización:                                                                  | Septiembre 2026                                                                                                  |
| Presupuesto:                                                                         | USD 727.428 de la Alcaldía de Teusaquillo<br>USD 140.000 de la Alcaldía de Cartagena<br><b>USD 867.428 Total</b> |
| Modalidad de implementación:                                                         | DIM                                                                                                              |
| Asociado en la implementación <sup>1</sup> :                                         | PNUD Colombia                                                                                                    |
| Donante (s):                                                                         | Alcaldía Local de Teusaquillo, Alcaldía de Cartagena                                                             |
| Entidades que conforman la junta del proyecto:                                       | Alcaldía Local de Teusaquillo, PNUD Colombia                                                                     |
| Fecha de última Junta Directiva:                                                     | N/A                                                                                                              |
| Partes responsables: APRs o SBV si las hubiere) y su due diligence (cuando aplicare) | USD 255.689 a través de ASBV, organizaciones de base social étnicas y/o lideradas por mujeres.                   |

III. Alineación Programática

|                                                 |                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| UNSDCF 2024-2027:<br>Output (s)                 | EP 3. RE-3.1, EP 5. RE-5.1                                                                                                                                                                                   |
| CPD 2025 - 2027:<br>Output (s)                  | <b>Resultado 2</b><br>Producto 2.2 y 2.3<br><b>Resultado 4</b><br>Producto 4.2 y 4.3                                                                                                                         |
| Plan Estratégico PNUD 2022-2025:<br>Indicadores | Solución Emblemática 1: Pobreza e Inequidad<br>1.3.1Número de personas que acceden a servicios básicos                                                                                                       |
| Plan Estratégico PNUD 2026-2029:<br>Indicadores | Objetivo Estratégico 1: Prosperidad para todos<br>Indicador 1.1.3. <u>Número de MiPymes apoyadas para:</u><br><u>a) Servicios de desarrollo empresarial b) Acceso a</u><br><u>financiamiento c) Registro</u> |

IV. **Presentación del proyecto** Se sometió de manera virtual la presentación del Proyecto Innovación Productiva para el Desarrollo, donde se abordaron los siguientes puntos:

<sup>1</sup> Si es un proyecto de ejecución directa (DIM) el asociado en la implementación es el PNUD

- **Objetivo**

Contribuir al desarrollo inclusivo de unidades productivas mediante el fortalecimiento de iniciativas productivas, culturales y comunitarias, lideradas por mujeres, comunidades étnicas y pequeños emprendimientos locales, a través de procesos de formación, acompañamiento técnico y estrategias de microfinanciación inteligente que impulsen la reactivación económica barrial con equidad, el ejercicio de derechos y la valorización de la diversidad cultural.

- **Beneficiarios**

En el marco del Acuerdo con la Alcaldía Local de Teusaquillo, la focalización poblacional del proyecto se centra en unidades productivas / emprendimientos locales de la localidad de Teusaquillo en la ciudad de Bogotá. Se espera que este proyecto contribuya a mejorar las condiciones económicas y productivas de 80 micronegocios y unidades productivas.

- **Marco de Resultados**

El proyecto se alinea con el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible en Colombia 2024-2027 (UNSDCF), el Documento del Programa de País 2025-2027 (CPD) y el Plan Estratégico del PNUD 2022-2025 y del nuevo Plan Estratégico de PNUD 2026-2029-. Contribuye al Resultado 2 (Protección social e inclusión socioeconómica) y Resultado 4 (Fortalecimiento de la capacidad del Estado colombiano para supervisar y aplicar la Agenda 2030) del CPD. Los resultados esperados incluyen la reducción de la pobreza y la desigualdad, la formalización, sostenibilidad y aumento en los procesos de innovación que permitan el acceso a servicios financieros, mercados y diversificación de productos que puedan cerrar brechas territoriales y fomenten el desarrollo local de las comunidades. Se está definiendo el alcance con relación a los indicadores y metas que tendrá el proyecto.

- **Territorios de Intervención.**

El proyecto se implementará en la ciudad de Bogotá, específicamente en la localidad de Teusaquillo, con zonas previamente validadas con la Alcaldía Local en el marco de la alianza con la Alcaldía Local. Los recursos por implementar en el marco de los remanentes de la Alcaldía de Cartagena, implica desarrollo conceptual, y no implementación en territorio.

- **Estrategia de Implementación**

La estrategia de fundamenta en tres grandes componentes principales:

1. Fortalecimiento de iniciativas comunitarias lideradas por comunidades étnicas: dirigido al fortalecimiento de tres iniciativas culturales y productivas lideradas por comunidades afrodescendientes, raizales e indígenas con presencia en la localidad de Teusaquillo. Su objetivo es reconocer, potenciar y visibilizar los saberes, prácticas y proyectos comunitarios como expresiones vivas del patrimonio local, integrando componentes de sostenibilidad organizativa, económica y cultural.
2. Fortalecimiento de emprendimientos, economía popular y Mipymes del sector turístico: en el que se busca fortalecer dos segmentos estratégicos de la economía local: por un lado, micronegocios en situación de informalidad con potencial de crecimiento y sostenibilidad; por el otro, emprendimientos del sector turístico comunitario y cultural presentes en la localidad. El objetivo es promover la inclusión productiva, la sostenibilidad económica y la generación de capacidades emprendedoras que contribuyan al desarrollo territorial.

3. Iniciativas comunitarias lideradas por mujeres: orientada a fortalecer iniciativas comunitarias y sociales con enfoque de género, que buscan transformar entornos a través de proyectos que promuevan la equidad, la participación y el bienestar colectivo. Se acompañarán 10 iniciativas o colectivos de mujeres de la localidad de Teusaquillo cuyos proyectos se enfoquen en: prevención de la violencia de género, formación en derechos de las mujeres, emprendimientos productivos liderados por mujeres o acciones comunitarias de cuidado.

- **Adquisiciones y Reclutamiento: Cómo (APR, SBV, ICs), (tabla con tiempos estimados)**

Output 1 – Emprendimientos y Unidades Productivas fortalecidas en habilidades y capacidades empresariales, financiado por Alcaldía Local de Teusaquillo:

Para la implementación del primer componente, se tiene previsto un proceso competitivo para la contratación de una fintech para adelantar el componente de microfinanciamiento inteligente.

Complementariamente se estima la contratación de diez (7) consultores individuales – ICs – para el acompañamiento en desarrollo empresarial de los grupos de beneficiarios.

| Categoría           | Descripción                    | Número Total  | Meses |
|---------------------|--------------------------------|---------------|-------|
| Proceso Competitivo | Contratación de una Fintech    | 1 – USD90.000 | 6     |
| 7 ICs               | IC Fortalecimiento Empresarial | 7             | 5     |

Output 2 – Estrategias territoriales de inclusión y desarrollo productivo fortalecidas financiado por Alcaldía de Cartagena

Se solicita al PAC, habilitar en este PRODOC, el uso de los recursos remanentes de la Alcaldía, como plataforma, del proyecto ya establecido y aprobado previamente en PAC del 19 de agosto de 2025.

- **Temas transversales**

- **Enfoque de Género e Inclusión:** El proyecto garantizará la inclusión efectiva de diversas poblaciones vulnerables, aplicando un enfoque de género transversal para promover la equidad y el empoderamiento de las mujeres, adaptando las intervenciones a las necesidades específicas de los diferentes grupos poblacionales identificadas en el diagnóstico y caracterización de los diferentes grupos poblacionales. Esto permitirá dar respuesta a las necesidades, brechas y barreras con las que cuenta la población, en términos de género e interseccionalidad a partir de la implementación de soluciones alineadas a dichas necesidades.
- **Comunicaciones:** Se proponen canales de comunicación efectivos y que se elegirán de acuerdo con el contexto, mensaje, la audiencia y la fase de maduración de la intervención.

- **Habilitadores: Productos de Conocimiento y Digitalización**

- **Conocimiento:** El componente de gestión de conocimiento sistematizará y difundirá los aprendizajes del proyecto, visibilizando logros, retos y experiencias de los beneficiarios. Se elaborarán piezas comunicativas y espacios de intercambio que fortalezcan la memoria colectiva, la apropiación comunitaria y la replicabilidad de procesos. Además, se aprovecharán

herramientas digitales e inteligencia artificial para el análisis de datos y la mejora continua. De esta manera, se consolidarán insumos estratégicos para la toma de decisiones y se generará capacidad instalada en la localidad.

- **Digitalización:** Se integrará la digitalización como elemento transversal. Se promoverá la visibilización digital de emprendimientos, la inclusión financiera digital (plataformas de pago móvil), un sistema de monitoreo digital y plataformas de conocimiento para la difusión de materiales. También se explorará el pilotaje de soluciones innovadoras y alianzas con actores digitales

- **Gobernanza**

El proyecto será ejecutado bajo la modalidad de implementación directa del PNUD (DIM). El PNUD será responsable de la gestión general del proyecto, incluyendo el monitoreo y evaluación, el logro de resultados y el uso eficaz de los recursos.

El esquema de gobernanza del proyecto cuyo rol principal es asegurar la alineación del proyecto con los objetivos estratégicos del PNUD y del donante, facilitar la rendición de cuentas y tomar decisiones de alto nivel, estará conformado por: está representado por:

- Representante Residente Adjunto del PNUD o su delegado: Responsable de liderar el relacionamiento político con el donante, representar al proyecto en espacios de alto nivel y aprobar orientaciones estratégicas.
- Alcaldesa Local de Teusaquillo o su delegado: Responsable de evaluar el avance estratégico, revisar informes de resultados.

- **Presupuesto**

Este proyecto está financiado la Alcaldía Local de Teusaquillo (USD 727.428) y por los recursos remanentes de la Alcaldía de Cartagena (USD 140.000). Los recursos financieros serán administrados de acuerdo con el reglamento financiero del PNUD. El documento incluye un "Plan de Trabajo Plurianual" para desglosar el presupuesto previsto por año y fuente de financiamiento para cada producto y actividad.

- **Arreglos de gestión y consideraciones operativas (GMS, DPC, auditorías, acciones de seguimiento)**

**GMS:** Las contribuciones estarán sujetas a la recuperación de los gastos indirectos incurridos por las oficinas del PNUD en la Sede y en el país, imputando un cargo 5% correspondiente a entidades del gobierno nacional.

**DPC:** Las contribuciones estarán sujetas a la recuperación de los gastos indirectos incurridos por las oficinas del PNUD en la Sede y en el país, imputando un cargo del 2%.

**Auditorías:** Se realizarán conforme a la política de auditoría del PNUD y el marco HACT.

**Monitoreo y Gestión del Riesgo:** Se identificarán y monitorearán los riesgos específicos que pueden comprometer el logro de los resultados previstos mediante un registro de riesgos, con revisiones trimestrales. Se desarrollará una estrategia de monitoreo para darle seguimiento técnico a las Subvenciones suscritas en el marco del acuerdo con la Alcaldía de Teusaquillo.

**Acciones de Seguimiento y Aprendizaje:** Se captarán periódicamente los conocimientos, buenas prácticas y lecciones aprendidas. La gerencia del proyecto revisará las fortalezas y debilidades para mejorar el desempeño del proyecto. Se presentará un informe del proyecto anual y al finalizar el proyecto.

- **Quality Assurance** Se está realizando y se entregará como anexo en el Comité PAC.
  - **SESP:** Se está realizando y se entregará como anexo en el Comité PAC.
  - **Riesgos:** Operativos y Programáticos
- **Riesgos Estratégicos y de Contexto:** El proyecto podría no superar las barreras estructurales de la informalidad laboral y la desigualdad económica, limitando la generación de cambios sistémicos duraderos e inclusivos.
  - **Riesgos Programáticos y de Implementación:** Las metodologías y programas podrían no adaptarse a la realidad de los micronegocios informales ni responder a las brechas de capital humano y acceso a servicios financieros, reduciendo su efectividad.
  - **Riesgos Operacionales:** La falta de articulación con actores públicos, privados y comunitarios podría dificultar la implementación del Centro de Emprendimiento y limitar la generación de sinergias para el escalamiento empresarial.
  - **Riesgos Financieros:** La estrategia de microfinanciación podría no garantizar acceso suficiente a capital ni recuperación de inversiones, debido a la informalidad y la falta de historial crediticio de la población objetivo.
  - **Riesgos Institucionales y de Gobernanza:** Un monitoreo débil y la falta de compromiso sostenido de los aliados podrían afectar la rendición de cuentas y la capacidad de ajustar la estrategia del proyecto de manera oportuna.
  - **Riesgos Sociales y de Inclusión:** Si no se abordan adecuadamente las desigualdades de género, pobreza y exclusión, el proyecto podría generar expectativas incumplidas o tensiones sociales en las comunidades vulnerables.
  - **Riesgos Tecnológicos y de Innovación:** La brecha digital y la limitada infraestructura tecnológica local podrían restringir la adopción de herramientas digitales, reduciendo el impacto de las intervenciones basadas en innovación.
  - **Riesgos de Sostenibilidad:** Los resultados podrían no consolidarse si los emprendimientos no logran autonomía financiera y acceso a mercados, generando dependencia de la asistencia externa y limitando el impacto a largo plazo.

**V. Comentarios y recomendaciones de los miembros del PAC**

*A continuación, se abrió el espacio para comentarios y recomendaciones de los miembros del PAC que se resumen en el siguiente cuadro:*

| No. | Comentario                                                                               | Respuesta PAC                                                                                             |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | En la fase 4. Planes de Inversión y Entrega de Incentivos: se habla de 1.650 millones de | Es correcto. Para la ruta 1: a partir del análisis de la unidad productiva, el valor del ASBV es de hasta |

| No. | Comentario                                                                                                                                           | Respuesta PAC                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     | <p>pesos, pero lo allí consignado está alrededor de 1,250 millones de pesos, favor revisar. ¿Los 400 millones restantes es para los otros items?</p> | <p>\$300.000.000 por cada iniciativa indígena/raizal y hasta \$400.000.000 por la iniciativa afrodescendiente. Adicionalmente, para el caso de la ruta 1, sabemos por experiencia que se pueden presentar más de una iniciativa indígena, raizal o afrodescendiente, por lo cual se contempla una reserva de recursos para contemplarlas.</p> <p><b>Nota:</b> Posterior a la sesión del Comité PrePAC, la Alcaldía Local de Teusaquillo solicitó una modificación en el alcance de la intervención, consistente en la exclusión de los siguientes componentes: (i) Componente 1, orientado al fortalecimiento de unidades productivas de comunidades étnicas, y (ii) Componente 3, dirigido al fortalecimiento de unidades productivas lideradas por mujeres. En virtud de dicha solicitud, el componente relativo a los planes de inversión y a la entrega de incentivos se elimina del marco del proyecto, quedando ajustada la intervención a los lineamientos definidos por la entidad solicitante.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 2   | <p>Se va a trabajar con comunidades indígenas, ¿cómo se van a manejar los riesgos vinculados? Favor de revisar para el SESP correspondiente.</p>     | <p>Con base en el ejercicio de diseño y formulación del proyecto, se efectuó un análisis y mapeo de riesgos sociales y ambientales asociados a su implementación. Inicialmente, el enfoque estuvo orientado al trabajo con comunidades étnicas, particularmente con organizaciones de base social. Para este relacionamiento, la Alcaldía Local de Teusaquillo ya había desarrollado diálogos y acciones preliminares, lo que constituía un factor facilitador para la coordinación y disminuía la probabilidad de conflictos. Adicionalmente, el componente de comunicaciones del proyecto incluía medidas específicas de gestión, tales como espacios de apertura y socialización liderados por la Alcaldía Local de Teusaquillo.</p> <p><b>Nota:</b> No obstante, posterior a la sesión del Comité PrePAC, la Alcaldía Local de Teusaquillo solicitó una reducción en el alcance de la intervención, que implicó la exclusión de: (i) el Componente 1, orientado al fortalecimiento de unidades productivas de comunidades étnicas, y (ii) el Componente 3, dirigido al fortalecimiento de unidades productivas lideradas por mujeres. En consecuencia, el trabajo previsto con comunidades étnicas dejó de estar contemplado dentro del marco del proyecto.</p> <p>Derivado de lo anterior, los riesgos sociales y ambientales inicialmente identificados en relación con la implementación de dichos componentes y con los procesos de articulación con organizaciones de base social y comunidades étnicas se consideran no aplicables. En este sentido, se procedió a realizar un nuevo screening integral del proyecto en el marco del SESP, el cual determina una clasificación de riesgo</p> |

| No. | Comentario                                                                                                                       | Respuesta PAC                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     |                                                                                                                                  | bajo, acorde con el ajuste en los componentes y con el análisis actualizado de riesgos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 3   | Revisar producto 1: y tener en cuenta el” enfoque de género e interseccionalidad.”                                               | <p>Desde la propuesta técnica y el PRODOC, se ha integrado el enfoque de género como un lente a través del cual se diseñarán e implementarán todas las actividades del proyecto. La perspectiva de género mencionada incluye la identificación de brechas y abordar las disparidades desde las actividades de formación, empoderando a las mujeres para que participen plenamente y se beneficien equitativamente de las oportunidades.</p> <p>Bajo esta misma línea, se ha dado respuesta al comentario recibido en la presentación del PrePAC.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 4   | ¿Ya tienen identificada la APR?                                                                                                  | Para este proyecto no se concibe la suscripción de Acuerdo de Partes Responsable.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 5   | Importante contar con Marco de Resultados: Líneas de base, metas, indicadores                                                    | <p>En el componente de Monitoreo y Evaluación, el proyecto ha establecido un marco de resultados estructurado en torno a cuatro indicadores SMART Específico (Specific), Medible (Measurable), Alcanzable (Achievable), Relevante (Relevant) y con un plazo de tiempo determinado (Time-bound), distribuidos en dos Outputs.</p> <p>Output 1: orientado al fortalecimiento de capacidades empresariales y digitales, así como a la integración de los beneficiarios en ecosistemas productivos. Sus indicadores permiten medir: (i) el número de emprendimientos asistidos para desarrollar sus capacidades en innovación, (ii) Porcentaje de beneficiarios vinculados a ecosistemas productivos.</p> <p>Output 2: enfocado en la promoción del desarrollo inclusivo mediante la consolidación de alianzas estratégicas, a través de (i) número de alianzas establecidas para el desarrollo territorial y (ii) número de entidades locales que implementan soluciones con base en innovación para impulsar el desarrollo local,</p> <p>En la fase actual de implementación no se contempla la realización de evaluaciones intermedias ni finales. No obstante, a medida que se movilicen nuevos recursos y se generen alianzas adicionales, se prevé la posibilidad de incorporar ejercicios de evaluación más robustos y de ampliar el marco de resultados. Dichos ajustes garantizarán la alineación del proyecto con los instrumentos estratégicos del PNUD, tales como el Country Programme Document (CPD), el Plan Estratégico y el United Nations Sustainable Development Cooperation Framework (UNSDCF).</p> |
| 6   | ¿Qué quiere decir, recursos Remanentes de Alcaldía de Cartagena?, si hay recursos de esta alcaldía, ¿por qué no hay propuesta de | Se solicita al Comité PAC habilitar el uso de los recursos remanentes del Acuerdo con la Alcaldía de Cartagena (implementado entre 2021 y 2023), como plataforma para la implementación de la Fase 0 del                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

| No. | Comentario                                                           | Respuesta PAC                                                                                                                                                                                      |
|-----|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     | trabajo allí?, Solo se ve para Teusaquillo en Bogotá. Favor aclarar. | Proyecto Centro de Emprendimiento con la Alcaldía de Cartagena (proyecto ya presentado y aprobado en PAC el 19 de agosto de 2025), por un valor de USD\$ 140.000. Se adjunta la propuesta técnica. |

**VI. Acuerdos y recomendaciones del PAC**

Teniendo en cuenta la información presentada, el Comité de Evaluación de Proyectos recomienda:

*Aprobar el PREPAC presentado, y que las recomendaciones se tengan presentes para la próxima presentación en PAC*

**Asistentes PAC:** Carla Zacapa, Juliana Correa, Blanca Cardona, Jimena Puyana, Alejandra Corchuelo, Gloria Sossa, Carol Barragán, Gloria Salazar, Juan Garzón, Marcela Rodriguez, Luis Fernando Angel, Juliana Marín, Lina Fernández, Ana Villar, Angelo Moreno, Rebeca Martinez, Carlos Velandia, Jaime Urrego, Carlos Rivera, Jenny Galvis, Ana Buitrago

**Firmas :**

DS



Signed by:  
  
E0B4D5EFB16444A...

**Carla Zacapa**  
**Presidenta del PAC**

**Anexos:**

**(Nuevo proyecto)**

- Prodoc y todos sus anexos, que incluye:
  - Plan de Adquisiciones y Reclutamiento
  - Quality Assurance del proyecto
  - SESP del Proyecto
  - Cost Sharing Agreement (si aplica)
  - Presentación (ppt)
- Constancia de conocimiento y comentarios del prodoc (si hubiese) de las principales contrapartes y miembros de la junta. Esto puede ser vía correo electrónico o cruce de notas.

ACTA DEL COMITÉ DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS (PAC)  
(Bogotá D.C. 7 de octubre de 2025)

I. Objetivo (s) del PAC:

a) Evaluar la pertinencia del proyecto: **Innovación Productiva para el Desarrollo**

Presencial:   X   Virtual   

II. Datos Generales del Proyecto

|                                                                                      |                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| No. y Título del Proyecto:                                                           | 01004853 - Innovación Productiva para el Desarrollo                                                              |
| Fecha Inicio:                                                                        | Octubre 2025                                                                                                     |
| Fecha finalización:                                                                  | Diciembre 2026                                                                                                   |
| Presupuesto:                                                                         | USD 261.704 de la Alcaldía de Teusaquillo<br>USD 140.000 de la Alcaldía de Cartagena<br><b>USD 401.704 Total</b> |
| Modalidad de implementación:                                                         | DIM                                                                                                              |
| Asociado en la implementación <sup>1</sup> :                                         | PNUD Colombia                                                                                                    |
| Donante (s):                                                                         | Alcaldía Local de Teusaquillo, Alcaldía de Cartagena                                                             |
| Entidades que conforman la junta del proyecto:                                       | Alcaldía Local de Teusaquillo, Alcaldía de Cartagena y<br>PNUD Colombia                                          |
| Fecha de última Junta Directiva:                                                     | N/A                                                                                                              |
| Partes responsables: APRs o SBV si las hubiere) y su due diligence (cuando aplicare) | N/A                                                                                                              |

III. Alineación Programática

|                                  |                                                                                                                                    |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| UNSDCF 2024-2027:                | EP 3. RE-3.1, EP 5. RE-5.1                                                                                                         |
| Output (s)                       |                                                                                                                                    |
| CPD 2025 - 2027:                 | <b>Resultado 2</b>                                                                                                                 |
| Output (s)                       | Producto 2.2 y 2.3<br><b>Resultado 4</b><br>Producto 4.2 y 4.3                                                                     |
| Plan Estratégico PNUD 2022-2025: | Solución Emblemática 1: Pobreza e Inequidad                                                                                        |
| Indicadores                      | 1.3.1 Número de personas que acceden a servicios básicos                                                                           |
| Plan Estratégico PNUD 2026-2029: | Objetivo Estratégico 1: Prosperidad para todos                                                                                     |
| Indicadores                      | Indicador 1.1.3. Número de MiPymes apoyadas para:<br>a) Servicios de desarrollo empresarial b) Acceso a financiamiento c) Registro |

IV. **Presentación del proyecto** Se llevó a cabo la presentación del Proyecto Innovación Productiva para el Desarrollo por parte de Alejandra Corchuelo Gerente Inclusión Productiva y Protección Social, y Rafael Castañeda Coordinador de Proyecto, donde se abordaron los siguientes puntos:

<sup>1</sup> Si es un proyecto de ejecución directa (DIM) el asociado en la implementación es el PNUD

- Objetivo**

Impulsar el desarrollo económico local a través de un modelo innovador de inclusión productiva y protección social que reduzca desigualdades, aumente la productividad y expanda las libertades reales, mediante estrategias de formación, inclusión financiera y alianzas estratégicas, integrando mecanismos de experimentación y aprendizaje colectivo.

- Beneficiarios**

La focalización poblacional del proyecto se centra en unidades productivas culturales y comunitarias lideradas por pequeños emprendimientos locales en turismo de la localidad de Teusaquillo en la ciudad de Bogotá. Se espera que este proyecto contribuya a mejorar las condiciones económicas y productivas de 80 micronegocios y unidades productivas, así como a entidades territoriales en la formulación de estrategias de inclusión productiva como la Alcaldía de Cartagena.

- Marco de Resultados**

En el componente de Monitoreo y Evaluación, el proyecto ha establecido un marco de resultados estructurado en torno a cuatro indicadores SMART Específico (Specific), Medible (Measurable), Alcanzable (Achievable), Relevante (Relevant) y con un plazo de tiempo determinado (Time-bound), distribuidos en dos Outputs.

**Output 1:** orientado al fortalecimiento de capacidades empresariales y digitales, así como a la integración de los beneficiarios en ecosistemas productivos. Sus indicadores permiten medir: (i) el número de emprendimientos asistidos para desarrollar sus capacidades en innovación, (ii) Porcentaje de beneficiarios vinculados a ecosistemas productivos.

**Output 2:** enfocado en la promoción del desarrollo inclusivo mediante la consolidación de alianzas estratégicas, a través de (i) número de alianzas establecidas para el desarrollo territorial y (ii) número de entidades locales que implementan soluciones con base en innovación para impulsar el desarrollo local.

En la fase actual de implementación no se contempla la realización de evaluaciones intermedias ni finales. No obstante, a medida que se movilicen nuevos recursos y se generen alianzas adicionales, se prevé la posibilidad de incorporar ejercicios de evaluación más robustos y de ampliar el marco de resultados. Dichos ajustes garantizarán la alineación del proyecto con los instrumentos estratégicos del PNUD, tales como el Country Programme Document (CPD), el Plan Estratégico y el United Nations Sustainable Development Cooperation Framework (UNSDCF).

| PRODUCTOS ESPERADOS                                                                         | INDICADORES DE PRODUCTO                                                                                                                                                      | Año 2025 | Año 2026 | FINAL |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|-------|
| <b>Output 1.</b> Fortalecimiento en habilidades y capacidades empresariales<br>GEN Marker 2 | <b>1.1</b> Número de emprendimientos asistidos para desarrollar sus capacidades en innovación – con enfoque especial en mujeres (60%) y/o población con enfoque diferencial. | 0        | 50       | 50    |
|                                                                                             | <b>1.2</b> Porcentaje de beneficiarios vinculados a ecosistemas productivos.                                                                                                 | 0        | 30%      | 30%   |
|                                                                                             | <b>2.1</b> Número de alianzas establecidas en el ecosistema de                                                                                                               | 0        | 10       | 10    |

| PRODUCTOS ESPERADOS                                                                                  | INDICADORES DE PRODUCTO                                                                                                                                                                               | Año 2025 | Año 2026 | FINAL |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|-------|
| <b>Output 2.</b><br>Promoción de estrategias de desarrollo inclusivo territorial<br><br>GEN Marker 2 | <i>inclusión productiva para el desarrollo territorial.</i><br><br><b>2.2</b> <i>Número de entidades locales que implementan soluciones con base en innovación para impulsar el desarrollo local.</i> |          |          |       |
|                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                       | 0        | 1        | 1     |

- **Territorios de Intervención.**

El proyecto se implementará en la ciudad de Bogotá, específicamente en la localidad de Teusaquillo, con zonas previamente validadas con la Alcaldía Local. Los recursos por implementar en el marco de los remanentes de la Alcaldía de Cartagena, implica desarrollo conceptual, y no implementación en territorio.

- **Estrategia de Implementación**

La estrategia se fundamenta en los siguientes componentes:

*Output 1 – Fortalecimiento en habilidades y capacidades empresariales*

Fortalecer las capacidades empresariales, financieras y digitales de unidades productivas y de emprendimientos, economía popular y MiPymes de sectores económicos relevantes como el turístico. Esto con el fin de promover la formalización, sostenibilidad e inclusión productiva, mejorando el acceso a mercados y a mecanismos de financiamiento que contribuyan al desarrollo económico local, la equidad y la reducción de brechas estructurales.

Este output busca actuar como un catalizador de la transformación socioeconómica de los territorios, proporcionando herramientas y conocimientos que fortalezcan las capacidades técnicas, organizativas y de gestión de actores locales. El fortalecimiento se realizará con base en diagnósticos participativos que permitan identificar las necesidades específicas de cada organización o iniciativa productiva, asegurando que los procesos de formación, inclusión financiera y digitalización respondan a las realidades territoriales y culturales de las comunidades. Con ello, se busca promover modelos de desarrollo sostenibles, inclusivos y adaptados a los contextos diversos en los que se interviene.

*Output 2 – Promoción de Estrategias de Desarrollo Inclusivo Territorial*

Promover el desarrollo inclusivo y la transformación social mediante la consolidación de estrategias de inclusión productiva adaptadas a las necesidades y contextos territoriales. Este proceso busca generar las condiciones para que la articulación de actores públicos, privados y comunitarios con el propósito común de aportar a la construcción de ciudades y territorios más equitativos, resilientes y prósperos.

Su objetivo principal crear y consolidar un ecosistema territorial dinámico, que facilite la interacción entre comunidades, instituciones, sector privado y sociedad civil, potenciando la colaboración y la innovación social. A través de la formulación e implementación de una estrategia de articulación y dinamización, se busca integrar esfuerzos dispersos en torno a la inclusión productiva, la cohesión social y la generación de oportunidades sostenibles, asegurando que las soluciones respondan a las necesidades reales de los territorios y a las aspiraciones de la población.

Implica el fortalecimiento institucional local mediante procesos participativos, transferencia de conocimientos y herramientas que promuevan su autonomía, resiliencia y sostenibilidad. Así, se favorece la creación de redes locales sólidas que impulsen la gobernanza compartida y la construcción de bienes públicos, fomentando la confianza y el compromiso colectivo hacia el desarrollo inclusivo.

- **Adquisiciones y Reclutamiento: Cómo (APR, SBV, ICs), (tabla con tiempos estimados)**

Output 1 – Fortalecimiento en habilidades y capacidades empresariales:

Para la implementación del primer output, se estima la contratación de diez (5) consultores individuales – ICs – para el acompañamiento en desarrollo empresarial de los grupos de beneficiarios de los otros dos componentes.

| Categoría           | Descripción                                          | Número Total | Meses |
|---------------------|------------------------------------------------------|--------------|-------|
| ICs                 | IC Fortalecimiento Empresarial                       | 5            | 4     |
| Proceso Competitivo | Contrato Fintech para Producto de Microfinanciación. | 1            | 6     |
| LTA                 | Eventos                                              | 1            | 5     |
| Compras Menores     | Contenidos comunicacionales, videos, pauta y medios. | 1            | 6     |

Output 2 – Alcaldía de Cartagena

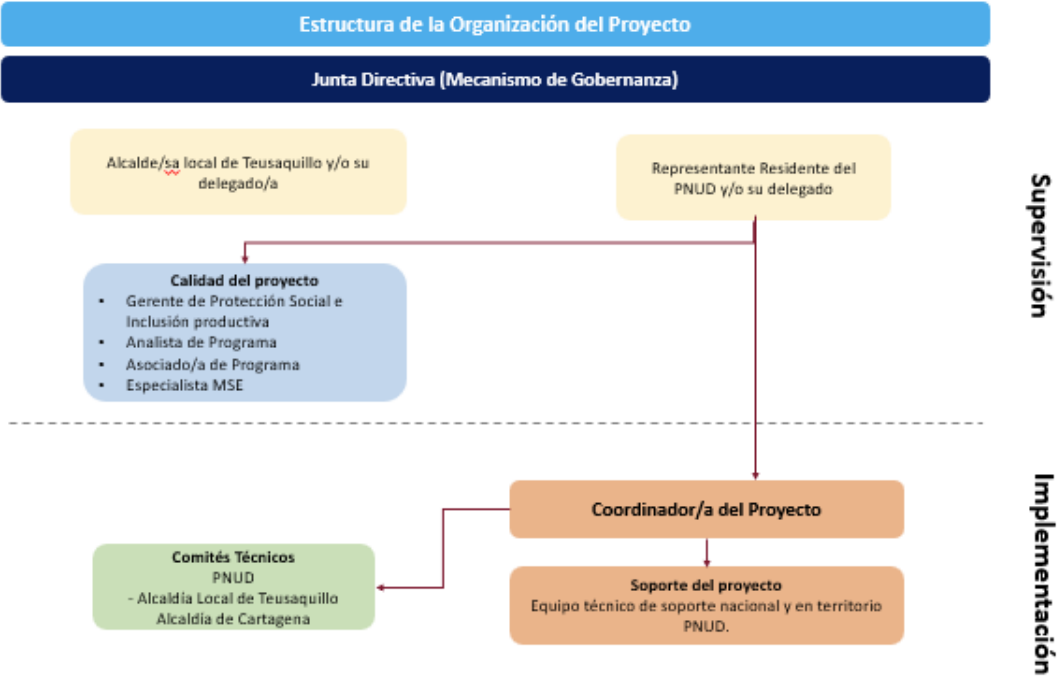
Se solicita al PAC, habilitar en este PRODOC, el uso de los recursos remanentes de la Alcaldía, como plataforma, del proyecto ya establecido y aprobado previamente en PAC.

- **Temas transversales**
  - **Enfoque de Género e Inclusión:** El proyecto garantizará la inclusión efectiva de diversas poblaciones vulnerables, aplicando un enfoque de género transversal para promover la equidad y el empoderamiento de las mujeres, adaptando las intervenciones a las necesidades específicas de los diferentes grupos poblacionales identificadas en el diagnóstico y caracterización de los diferentes grupos poblacionales. Esto permitirá dar respuesta a las necesidades, brechas y barreras con las que cuenta la población, en términos de género e interseccionalidad a partir de la implementación de soluciones alineadas a dichas necesidades.
  - **Comunicaciones:** Se proponen canales de comunicación efectivos y que se elegirán de acuerdo con el contexto, mensaje, la audiencia y la fase de maduración de la intervención.

| Escenarios contemplados                                                                                                      | Acciones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Roles y competencias                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Manejo de crisis: por intervenciones anteriores y por coyuntura electoral.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Estrategia integral y flexible para cada una de las intervenciones que tenga en cuenta la caracterización de cada población impactada.</li><li>• Esta estrategia contempla: entrada y socialización, acompañamiento y divulgación en la ejecución (según hitos establecidos) y cierre.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Definición de los roles, competencias y alcances de comunicaciones donde se contemple equipos (técnicos y humanos) y herramientas del PNUD y de las contrapartes en cada una de las intervenciones.</li></ul> |

- **Habilitadores: Productos de Conocimiento y Digitalización**
  - **Conocimiento:** El componente de gestión de conocimiento sistematizará y difundirá los aprendizajes del proyecto, visibilizando logros, retos y experiencias de los beneficiarios. Se elaborarán piezas comunicativas y espacios de intercambio que fortalezcan la memoria colectiva, la apropiación comunitaria y la replicabilidad de procesos. Además, se aprovecharán herramientas digitales e inteligencia artificial para el análisis de datos y la mejora continua. De esta manera, se consolidarán insumos estratégicos para la toma de decisiones y se generará capacidad instalada en la localidad.
  - **Digitalización:** Se integrará la digitalización como elemento transversal. Se promoverá la visibilización digital de emprendimientos, la inclusión financiera digital (plataformas de pago móvil), un sistema de monitoreo digital y plataformas de conocimiento para la difusión de materiales. También se explorará el pilotaje de soluciones innovadoras y alianzas con actores digitales
- **Gobernanza**

El proyecto será ejecutado bajo la modalidad de implementación directa del PNUD (DIM). El PNUD será responsable de la gestión general del proyecto, incluyendo el monitoreo y evaluación, el logro de resultados y el uso eficaz de los recursos.



El esquema de gobernanza del proyecto cuyo rol principal es asegurar la alineación del proyecto con los objetivos estratégicos del PNUD y del donante, facilitar la rendición de cuentas y tomar decisiones de alto nivel, estará conformado por:

Actores clave:

- Representante Residente Adjunto del PNUD o su delegado/a: Responsable de liderar el relacionamiento político con el donante, representar al proyecto en espacios de alto nivel y aprobar orientaciones estratégicas.
- Alcaldesa Local de Teusaquillo o su delegado/a: Responsable de evaluar el avance estratégico, revisar informes de resultados.

Funciones principales:

- Validar la dirección estratégica del proyecto.
- Aprobar informes de avance y ajustes mayores al plan de trabajo.
- Acompañar decisiones clave sobre riesgos, sostenibilidad y escalamiento.
- Facilitar articulación con mecanismos nacionales o internacionales.

**Comités Técnicos:**

El Comité Técnico, bajo la orientación de la Junta Directiva, será el encargado de la planeación, seguimiento y balance de las actividades del proyecto, velará por el cumplimiento de los objetivos y metas, así como por una adecuada ejecución financiera. Así mismo, revisará y tomará medidas correctivas aprobadas por la Junta previamente, frente a dificultades que se presenten en la implementación del proyecto, así como informará a la Junta Directiva sobre los aliados estratégicos y

acuerdos de subvención que se requieran desarrollar en el marco del proyecto para su aprobación. Este comité se reunirá al menos de manera trimestral o con mayor frecuencia si es convocado de manera extraordinaria.

La estructura del proyecto incluye dos comités técnicos:

- **Comité Técnico Alcaldía Local de Teusaquillo**

Este comité estará compuesto por miembros de nivel técnico designados por el PNUD y la Alcaldía Local de Teusaquillo. Bajo la dirección del Comité Directivo, será responsable de brindar asesoramiento técnico al gerente del proyecto en el Output 1 – Fortalecimiento en habilidades y capacidades empresariales.

- **Comité Técnico Alcaldía de Cartagena**

Este comité estará compuesto por miembros de nivel técnico designados por el PNUD y la Alcaldía de Cartagena. Será responsable de brindar asesoramiento técnico al gerente del proyecto en el Output 2 – Promoción de Estrategias de Desarrollo Inclusivo Territorial.

- **Presupuesto**

El inicio del proyecto se dará al disponer de los aportes estipulados para su financiamiento. Este proyecto está financiado la Alcaldía Local de Teusaquillo (USD 261.704) y por los recursos remanentes de la Alcaldía de Cartagena (USD 140.000). Los recursos financieros serán administrados de acuerdo con el reglamento financiero del PNUD. El presupuesto detallado ha sido establecido en la fase de diseño y se realizará un seguimiento presupuestal a través de la Junta Directiva. El documento incluye un "Plan de Trabajo Plurianual" para desglosar el presupuesto previsto por año y fuente de financiamiento para cada producto y actividad.

- **Arreglos de gestión y consideraciones operativas (GMS, DPC, auditorías, acciones de seguimiento)**

**GMS:** Las contribuciones estarán sujetas a la recuperación de los gastos indirectos incurridos por las oficinas del PNUD en la Sede y en el país, imputando un cargo 5% correspondiente a entidades del gobierno nacional.

**DES:** Las contribuciones estarán sujetas a la recuperación de los gastos indirectos incurridos por las oficinas del PNUD en la Sede y en el país, imputando un cargo del 2%.

**Auditorías:** Se realizarán conforme a la política de auditoría del PNUD y el marco HACT.

**Monitoreo y Gestión del Riesgo:** Se identificarán y monitorearán los riesgos específicos que pueden comprometer el logro de los resultados previstos mediante un registro de riesgos, con revisiones trimestrales.

**Acciones de Seguimiento y Aprendizaje:** Se captarán periódicamente los conocimientos, buenas prácticas y lecciones aprendidas. La gerencia del proyecto revisará las fortalezas y debilidades para mejorar el desempeño del proyecto. Se presentará un informe del proyecto anual y al finalizar el proyecto.

- **Quality Assurance: ASM-17579 | Procedure | Salesforce**

- **SESP: ASM-17591 | Procedure | Salesforce**

Con base en el ejercicio de diseño y formulación del proyecto, se efectuó un análisis y mapeo de riesgos sociales y ambientales asociados a su implementación. Inicialmente, el enfoque estuvo orientado al trabajo con comunidades étnicas, particularmente con organizaciones de base social. Para este relacionamiento, la Alcaldía Local de Teusaquillo ya había desarrollado diálogos y acciones preliminares, lo que constituía un factor facilitador para la coordinación y disminuía la probabilidad de conflictos. Adicionalmente, el componente de comunicaciones del proyecto incluía medidas específicas de gestión, tales como espacios de apertura y socialización liderados por la Alcaldía Local de Teusaquillo.

Nota: No obstante, posterior a la sesión del Comité PrePAC, la Alcaldía Local de Teusaquillo solicitó una reducción en el alcance de la intervención, que implicó la exclusión de: (i) el Componente 1, orientado al fortalecimiento de unidades productivas de comunidades étnicas, y (ii) el Componente 3, dirigido al fortalecimiento de unidades productivas lideradas por mujeres. En consecuencia, el trabajo previsto con comunidades étnicas dejó de estar contemplado dentro del marco del proyecto.

Derivado de lo anterior, los riesgos sociales y ambientales inicialmente identificados en relación con la implementación de dichos componentes y con los procesos de articulación con organizaciones de base social y comunidades étnicas se consideran no aplicables. En este sentido, se procedió a realizar un nuevo screening integral del proyecto en el marco del SESP, el cual determina una clasificación de riesgo bajo, acorde con el ajuste en los componentes y con el análisis actualizado de riesgos.

| Riesgos                                         | Causas                                                                                                                                                                                             | Acciones de mitigación                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Exclusión de actores clave y baja participación | <ul style="list-style-type: none"><li>• Canales de convocatoria limitados, falta de confianza en instituciones.</li></ul>                                                                          | <ul style="list-style-type: none"><li>• Convocatorias amplias y transparentes, plan de comunicaciones inclusivo, mecanismo de quejas y reclamos accesible.</li></ul>        |
| Reproducción de desigualdades y riesgo de VBG   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Empoderamiento económico de mujeres puede generar tensiones en entornos familiares y comunitarios. Barreras estructurales como carga de cuidado.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Estrategia de género transversal, protocolos PEAS y VBG, talleres de sensibilización y entornos seguros para actividades.</li></ul> |
| Riesgos para la salud y seguridad en el trabajo | <ul style="list-style-type: none"><li>• Contacto en espacios comunitarios sin protocolos de seguridad. Posible acoso o violencia en entornos urbanos.</li></ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Difusión del Código de Conducta y PEAS, talleres en prevención de acoso, canales de denuncia confidenciales.</li></ul>              |
| Generación de residuos sólidos en eventos       | <ul style="list-style-type: none"><li>• Talleres y ferias generan residuos plásticos y de oficina. Falta de lineamientos ambientales en la logística.</li></ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Plan de gestión de residuos (RRR), uso de insumos biodegradables, sensibilización en economía circular.</li></ul>                   |

- **Riesgos:** El proyecto realiza un escaneo sobre los riesgos generales que pueden impactar las diferentes fases del proyecto, a continuación, se detallan los riesgos y se adjunta el Risk Log como parte de los anexos del Acta PAC.
- **Riesgos Estratégicos y de Contexto:** El proyecto podría no superar las barreras estructurales de la informalidad laboral y la desigualdad económica, limitando la generación de cambios sistémicos duraderos e inclusivos.
- **Riesgos Programáticos y de Implementación:** Las metodologías y programas podrían no adaptarse a la realidad de los micronegocios informales ni responder a las brechas de capital humano y acceso a servicios financieros, reduciendo su efectividad.

- **Riesgos Operacionales:** La falta de articulación con actores públicos podría dificultar la implementación del Centro de Emprendimiento y limitar la generación de sinergias para el escalamiento empresarial.
- **Riesgos Financieros:** La estrategia de microfinanciación podría no garantizar acceso suficiente a capital ni recuperación de inversiones, debido a la informalidad y la falta de historial crediticio de la población objetivo.
- **Riesgos Institucionales y de Gobernanza:** Un monitoreo débil y la falta de compromiso sostenido de los aliados podrían afectar la rendición de cuentas y la capacidad de ajustar la estrategia del proyecto de manera oportuna.
- **Riesgos Sociales y de Inclusión:** Si no se abordan adecuadamente las desigualdades de género, pobreza y exclusión, el proyecto podría generar expectativas incumplidas o tensiones sociales en las comunidades vulnerables.
- **Riesgos Tecnológicos y de Innovación:** La brecha digital y la limitada infraestructura tecnológica local podrían restringir la adopción de herramientas digitales, reduciendo el impacto de las intervenciones basadas en innovación.
- **Riesgos de Sostenibilidad:** Los resultados podrían no consolidarse si los emprendimientos no logran autonomía financiera y acceso a mercados, generando dependencia de la asistencia externa y limitando el impacto a largo plazo.

## V. Comentarios y recomendaciones de los miembros del PAC

*A continuación, se abrió el espacio para comentarios y recomendaciones de los miembros del PAC que se resumen en el siguiente cuadro:*

| No. | Comentario                                                                                                                                                                                | Respuesta PAC                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | Por Favor revisar el PRODOC con Unidad de Apoyo Estratégico, para ajustar el documento en algunos puntos específicos.                                                                     | El día 9 de octubre se realizó una primera revisión y se recomendaron unos ajustes de forma al documento. El día 16 de octubre se sostuvo una segunda reunión para revisar el proceso para incorporar los recursos remanentes de Alcaldía de Cartagena y traerlos a este PRODOC. Se envió el documento con los ajustes solicitados, recibándose la aprobación por correo el día 20 de octubre |
| 2   | Por favor revisar con Luis Fernando Angel del área de finanzas, el tema del remanente y el movimiento de recursos hacia el nuevo proyecto, por favor hay que asegurar que todo se cumpla. | Se realizó reunión el día 8 de octubre para revisar los comentarios respecto al movimiento de recursos hacia el nuevo proyecto. El día 16 de octubre se realizó una segunda reunión en la que se dio claridad del proceso para realizar el movimiento de los recursos remanentes.                                                                                                             |
| 3   | Por favor revisar la redacción de los outputs 1 y 2. Tal vez plantear su redacción para que sean más genéricos.                                                                           | Se revisó la redacción de los Outputs 1 y 2 para asegurar que fueran más amplios en la lógica de un PRODOC “sombrilla”.                                                                                                                                                                                                                                                                       |

| No. | Comentario                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Respuesta PAC                                                                                                                                                                                |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4   | Por favor revisar el uso del término “economía popular” así como otros términos que se encajan en políticas o jergas de gobierno actual. Es importante darle una revisada al lenguaje técnico y genérico para dejar más abiertas las acciones hacia el futuro y trabajo con nuevos gobiernos. | Se revisaron los grupos objetivos del proyecto de los Outputs 1 y 2 para asegurar que fueran más amplios para que su implementación no esté ligada a políticas o jergas del Gobierno actual. |

VI. Acuerdos y recomendaciones del PAC

Teniendo en cuenta la información presentada, el Comité de Evaluación de Proyectos recomienda:

**Aprobar lo presentado posterior a respuesta satisfactoria a comentarios del PAC**

**Asistentes del PAC:** Carla Zacapa, Angelo Moreno, Jairo Alberto Matallana, Alejandra Corchuelo, Juliana Correa, J, Gloria Salazar, Luis Fernando Ángel, Marcela Rodríguez, David Quijano, Carol Barragán, Gloria Sossa, Rebeca Martinez, Jaime Urrego, Juliana Marin, Diego Olarte, Rebeca Martinez, Jenny Galvis, Ana Buitrago

Firmas:

DS

am

Signed by:



E0B4D5EFB1644A...

**Carla Zacapa**  
**Presidenta del PAC**

Anexos:

- Prodod y todos sus anexos, que incluye:
  - Plan de Adquisiciones y Reclutamiento
  - Quality Assurance del proyecto
  - SESP del Proyecto
  - Cost Sharing Agreement
  - Presentación (ppt)
  - Risk Log
- Constancia de conocimiento y comentarios del prodod (si hubiese) de las principales contrapartes y miembros de la junta. Esto puede ser vía correo electrónico o cruce de notas.



DOCUMENTO DE PROYECTO  
Colombia

**Título del Proyecto:** Innovación Productiva para el Desarrollo  
**Número del Proyecto:** 01004853  
**Asociado en la Implementación:** PNUD Colombia  
**Fecha de Inicio:** 10 de noviembre de 2025 **Fecha de finalización:** 31 de diciembre de 2026  
**Fecha de reunión del Comité Local de Revisión del Proyecto (LPAC):** 07 octubre 2025

| Breve Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Colombia enfrenta desafíos estructurales en materia de <b>protección social, inclusión productiva, innovación e inclusión financiera</b>, que limitan la movilidad social y profundizan las brechas de desigualdad, afectando con mayor severidad a <b>mujeres, jóvenes, población rural, personas mayores y grupos étnicos</b>. La alta <b>informalidad laboral (57,7%)</b> y las bajas tasas de cobertura en pensiones (<b>1 de cada 8 mujeres logra pensionarse</b>) reflejan la debilidad de un sistema históricamente diseñado para trabajadores formales.</p> <p>A nivel nacional, la <b>desocupación juvenil femenina supera el 15%</b> y más del <b>40% de los ocupados son informales</b>, lo que reduce el acceso a seguridad social y limita oportunidades de ingreso sostenible. Al mismo tiempo, el <b>tejido empresarial —99,5% MiPymes— enfrenta barreras de financiamiento, digitalización e innovación</b>, lo que restringe su competitividad y capacidad de generación de empleo. Aunque el país avanza en inclusión financiera (más del 90% de adultos con un producto financiero), persisten brechas en el uso efectivo y en la planificación, con menor autonomía entre mujeres y hogares vulnerables. Estas limitaciones responden a <b>causas inmediatas</b> (escaso crédito productivo, débil articulación entre protección social e inclusión productiva), <b>subyacentes</b> (rezagos en capacidades empresariales, baja inversión en I+D, ausencia de sistemas de cuidado) y <b>estructurales</b> (desigualdad de género y territorial, dependencia de sectores de baja productividad).</p> <p>Frente a este panorama, el proyecto propone una <b>estrategia integral de desarrollo territorial inclusivo con enfoque en innovación, emprendimiento sostenible y perspectiva de género</b>, articulando rutas metodológicas probadas —talento, emprendimiento, fortalecimiento empresarial, innovación creativa, escalamiento y microfranquicias— con la acción conjunta de sector público, privado y comunitario. De esta manera, se busca <b>reducir desigualdades, impulsar productividad y ampliar libertades reales</b>, contribuyendo a prioridades nacionales como la <b>reforma pensional, la política de cuidado y la innovación productiva</b>, y a compromisos globales de la Agenda 2030 (ODS 1, 5, 8, 9 y 10).</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                   |              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|--------------|
| <b>Contribución a Resultados (UNSDCF, CPD, RPD)</b><br><b>Indicadores de Producto CPD (2025 – 2027):</b> Outcome 2. Output 2.2, Indicador 2.2.1. Output 2.3, Indicador 2.3.1. Outcome 4, Output 4.2 Indicador 4.2.1 Output 4.3 Indicador 4.3.1.<br><b>Indicador del Plan Estratégico (2022-2025):</b> 1.3.1.<br><b>Indicador del Plan Estratégico (2026-2029):</b> 1.1.3<br><b>Indicadores de producto UNSCDF 2024-2027:</b> EP 3. RE-3.1, EP 5. RE-5.1.<br><b>Producto(s) Indicativo(s) con indicador de género:</b><br>Output 1. GEN 2, Output 2. GEN 2 | <b>Total de recursos requeridos:</b> USD\$401.704 |              |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Alcaldía Local de Teusaquillo</b>              | USD\$261.704 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Alcaldía de Cartagena</b>                      | USD\$140.000 |

Acordado por:

| PNUD                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>DocuSigned by:</p>  <p>3BE365EFA196417...<br/>Claudio Tomás<br/>Representante Residente<br/>PNUD Colombia<br/>Fecha: 13-nov.-2025</p> |

## I. DESAFÍOS DE DESARROLLO

Colombia enfrenta un desafío estructural en materia de protección social, inclusión productiva e innovación, que limita la movilidad social y profundiza las brechas de inequidad. Si bien en los últimos años se han logrado avances en la reducción de la pobreza y el desempleo, la magnitud de los problemas persiste y afecta de manera diferenciada a mujeres, jóvenes, personas mayores, minorías étnicas y población rural.

En primer lugar, el sistema de protección social no logra cubrir a la mayoría de la población. Solo 1 de cada 4 hombres y 1 de cada 8 mujeres logra pensionarse en Colombia, lo que refleja la alta informalidad laboral y la falta de acceso a esquemas contributivos (Banco Mundial, 2023)<sup>1</sup>. El envejecimiento demográfico aumenta la presión: actualmente el 15% de la población supera los 60 años, y la mayoría son mujeres que enfrentan pobreza en la vejez (DANE, 2024)<sup>2</sup>. En el ámbito del mercado laboral, el desempleo nacional se ubicó en 8,8% en abril de 2025, pero el problema central es la informalidad, que afecta al 57,7% de los trabajadores (DANE, 2025)<sup>3</sup>. Esta condición perpetúa bajos ingresos, exclusión de sistemas de protección y baja productividad empresarial.

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), la tasa de desempleo a nivel nacional, centro económico del país, se ubicó en 9,1% en el primer trimestre de 2025, una cifra inferior al promedio nacional (9,5%), pero aún más preocupante cuando se desagrega por género y edad. La desocupación entre las mujeres jóvenes sigue superando el 15%, y la informalidad laboral afecta a más del 40% de los ocupados en la ciudad. Esta situación limita el acceso a seguridad social, estabilidad laboral y oportunidades sostenibles de generación de ingresos para una parte importante de la población. Así mismo, el mercado laboral presenta una tasa de informalidad laboral superior al 62%, especialmente concentrada en mujeres, jóvenes, víctimas del conflicto armado, población afrodescendiente y migrantes<sup>4</sup>; la tasa de desempleo juvenil es de las más altas del país (alrededor del 25%), y más del 80% de los micronegocios operan sin registro formal ni acceso a servicios financieros o formación empresarial.

La inclusión productiva enfrenta limitaciones en encadenamientos, capacidades de gestión y acceso a innovación. Colombia ocupa el puesto 61 en el Índice Global de Innovación 2024, con un desempeño relativamente mejor en resultados que en insumos, lo que revela cuellos de botella en I+D, capital humano y adopción tecnológica (WIPO – Global Innovation Index 2024)<sup>5</sup>. Aunque la inversión nacional en actividades de ciencia, tecnología e innovación llegó al 1,01% del PIB en 2022, la I+D sigue por debajo del 1%, lejos del promedio de la OCDE (OCyT, 2023)<sup>6</sup>. Esto limita la productividad de las MiPymes y restringe la transición hacia modelos productivos verdes, digitales y de cuidado.

Por otro lado, el tejido empresarial a nivel nacional cuenta con más de 500.000 unidades productivas activas, de las cuales el 99,5% son micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes), que generan aproximadamente el 65% del empleo formal de la ciudad. Sin embargo, muchas de estas empresas enfrentan barreras estructurales como escaso acceso al crédito, débil innovación, baja productividad y limitada digitalización. De acuerdo con la Cámara de Comercio de Bogotá (2024), el 34% de los empresarios reportan dificultades persistentes para acceder a financiación, y más del 40% no cuentan con herramientas digitales básicas para la gestión de su negocio.

La inclusión financiera ha avanzado en acceso, pero persiste una brecha en el uso activo y la profundización. Según el Reporte de Inclusión Financiera 2024, mientras más del 90% de los adultos posee un producto financiero, el uso efectivo y diversificado (crédito productivo, seguros, ahorro programado) sigue rezagado, con brechas por género y territorio (Superintendencia Financiera & Banca de las Oportunidades, 2024)<sup>7</sup>. Esto impide que los hogares y los emprendimientos de pequeña escala utilicen las finanzas como palanca real de inclusión productiva.

La Encuesta de Capacidades Financieras de la CAF (2019)<sup>8</sup> evidencia una baja adopción de servicios financieros formales en Colombia. Solo el 38% de la población había ahorrado activamente en los últimos años y, en la mayoría de los casos

---

1BancoMundial,2023<https://documents.worldbank.org/en/publication/documentsreports/documentdetail/099530001162238006/p17164603d3c8d0d80a56a06f7ef0f94d85>

2 DANE, 2024XV Congreso Internacional de Envejecimiento y Vejez: "Década del Envejecimiento Saludable 2020 - 2030" ATENCIÓN EN SALUD AL ADULTO MAYOR EN COLOMBIA Noviembre, 2021

3 DANE, 2025 <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-informal-y-seguridad-social>

4 DANE (2023). *Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH)*. Indicadores de empleo e informalidad para Cartagena.

5 WIPO – Global Innovation Index 2024 Global Innovation Index 2024. Unlocking the Promise of Social Entrepreneurship

6 OCyT, 2023 Portal de datos OCyT 2024

7 Superintendencia Financiera & Banca de las Oportunidades, 2024 Version\_Final\_Reporte\_Inclusion.pdf

8 Encuesta de Capacidades Financieras de la CAF (2019)Capacidades financieras de las mujeres. Brechas de género en las encuestas de capacidades financieras de CAF\_Brasil, Colombia, Ecuador y Perú.pdf

(72%), lo hizo en efectivo dentro del hogar, mientras apenas el 47% utilizaba cuentas de depósito. Además, la resiliencia financiera es frágil: apenas el 41% de las personas podría afrontar un gasto imprevisto equivalente a un ingreso mensual sin apoyo externo, con mayor vulnerabilidad en mujeres, población rural y personas con bajos ingresos o menor nivel educativo.

En materia de planificación financiera, la apropiación de herramientas digitales sigue siendo marginal: solo el 15% usa aplicaciones bancarias y el 13% pagos automáticos. Estas brechas se acentúan en el caso de las mujeres, quienes muestran menores niveles de autonomía y planificación financiera, lo que confirma la persistencia de desigualdades estructurales en el acceso y uso de servicios financieros.

Las brechas de género atraviesan todos los ámbitos. Las mujeres enfrentan menores tasas de participación laboral y acceso a protección social, a la vez que cargan con la mayor parte del trabajo no remunerado de cuidado. Según la Encuesta Nacional de Uso del Tiempo, las mujeres dedican más del doble de horas semanales al cuidado y trabajo doméstico no pago que los hombres (DANE – ENUT, 2022)<sup>9</sup>. Esto restringe su autonomía económica y profundiza su exclusión de procesos de innovación, emprendimiento y acceso financiero.

Las causas inmediatas de los desafíos mencionados incluyen la débil articulación entre programas de protección social e inclusión productiva, las restricciones de crédito productivo y la limitada transferencia tecnológica a Mi Pymes y Unidades Productivas. Las causas subyacentes se encuentran en la alta informalidad estructural, los rezagos en capacidades empresariales, el déficit de inversión en I+D, y la falta de sistemas de cuidado que liberen tiempo de las mujeres para participar en el mercado laboral. En un nivel estructural, persisten patrones de desigualdad territorial y de género, la dependencia de sectores de baja productividad, y un sistema financiero y de protección social históricamente diseñado para trabajadores formales, dejando por fuera a la mayoría de la población activa.

Este Proyecto orienta sus esfuerzos a catalizar el desarrollo humano a través de un enfoque innovador, encendiendo el potencial de cada persona, para que sus ideas y emprendimientos se conviertan en fuentes de dignidad y progreso. Su propósito es reducir desigualdades, aumentar la productividad local y expandir las libertades reales, en línea con la visión de desarrollo del PNUD, habilitando mecanismos de experimentación institucional, co-creación territorial, inteligencia y aprendizaje colectivo que permiten adaptar la acción pública a un entorno en constante cambio, tal como recomienda el Informe de Desarrollo Humano 2025.

Finalmente, esta estrategia resulta relevante en el marco de las prioridades nacionales (reforma pensional, estrategias de inclusión productiva, política nacional de cuidado e innovación productiva) y globales (ODS 1 – fin de la pobreza, ODS 5 – igualdad de género, ODS 8 – trabajo decente, ODS 9 – industria, innovación e infraestructura, ODS 10 – reducción de desigualdades). Atender estas brechas permitirá no solo reducir pobreza y exclusión, sino también construir un modelo de desarrollo más inclusivo, resiliente e innovador, que articule protección social, inclusión productiva e innovación con enfoque de género y territorial.

---

<sup>9</sup> DANE – ENUT, 2022 [DANE - Encuesta nacional del uso del tiempo \(ENUT\)](#)

---

## II. ESTRATEGIA

La estrategia propuesta busca reducir las brechas estructurales de desigualdad, impulsar la productividad y ampliar las libertades reales mediante un modelo de desarrollo económico inclusivo y sostenible, centrado en las personas y orientado a la demanda. Para ello, articula capacidades, datos, tecnología, conocimiento y la acción conjunta de actores institucionales, comunitarios y empresariales. Su implementación se fundamenta en la colaboración con el sector privado y otros aliados estratégicos, con el fin de generar oportunidades dignas y fortalecer la resiliencia socioeconómica de la población más vulnerable. La intervención apunta a transformar las dinámicas económicas actuales, promoviendo una distribución más justa de los recursos y priorizando a los grupos históricamente excluidos.

El Proyecto se formula con un enfoque de eficiencia y efectividad en el uso de los recursos, priorizando estrategias de atención personalizadas, progresivas y adaptadas a las necesidades de la demanda. Se plantea la recuperación y escalamiento de rutas metodológicas ya validadas, con el fin de optimizar tiempos, reducir costos y aprovechar la curva de aprendizaje existente. En este sentido, el PNUD, en alianza con socios del sector público y privado, abordará las brechas de desigualdad socioeconómica en Colombia a través de un enfoque multidimensional y adaptativo, basado en la innovación social y el fortalecimiento de capacidades.

Se espera que los participantes desarrollen y consoliden emprendimientos y MiPymes, y mejoren de forma sostenible sus condiciones socioeconómicas. En este sentido, las acciones se enfocarán en el despliegue de un conjunto de rutas y programas metodológicos, formuladas, validadas y escaladas a partir de años de experiencia, orientadas a responder a los desafíos, necesidades y brechas identificadas en los territorios y en las poblaciones objetivo según sus niveles de madurez empresarial o perfiles productivos:

- **Emergente:** entendido como aquellas ideas o negocios que se encuentran en etapa de diseño o prototipado o personas en definición de su vocación productiva. En este caso, el alcance de las acciones de acompañamiento estará enfocado en el desarrollo de capacidades personales, emocionales y cognitivas fundamentales para construir un proyecto de vida productivo y sostenible o la co-creación de soluciones innovadoras a problemáticas locales, impulsando la creatividad y el diseño de nuevas economías.
- **Incubación:** los emprendimientos en marcha, con primeros clientes o productos de una organización incipiente. Se contemplan en este caso metodologías enfocadas al fortalecimiento empresarial a través de itinerarios personalizados de diagnóstico, acompañamiento técnico, mentoría, formación y acceso a redes de valor o escalamiento de modelos de negocio comprobados, en contextos de baja capacidad económica.
- **En consolidación y escalamiento:** unidades productivas con procesos definidos y mayor capacidad de gestión que demuestran un crecimiento sostenido. Se contempla para este grupo una mejora práctica y progresiva de los procesos internos de gestión en micronegocios, facilitando la conexión con cadenas de suministro formales y fomentando procesos de crecimiento empresarial que puedan ser sostenibles y replicables.
- **Laboratorio de Inclusión Productiva:** espacios de análisis y experimentación permanente, transversales a los niveles de madurez empresarial, que conectan las rutas de implementación con el ecosistema productivo de los territorios, orientado a comprender y responder a su demanda real. Su propósito central es generar conocimiento aplicado, innovación y evidencia para identificar y cerrar de manera continua las brechas de capital humano y productivo que limitan la participación efectiva de la población en procesos de generación de ingresos, empleabilidad y fortalecimiento empresarial.

Así mismo, el Proyecto contempla la posibilidad de diseñar e implementar nuevas rutas metodológicas o iterar las existentes, a partir de la lectura y análisis de las necesidades emergentes de la población y territorio objetivo. Este enfoque flexible permitirá ajustar la intervención a las particularidades de los territorios, incorporar innovaciones y garantizar que las soluciones respondan de manera pertinente y oportuna a los cambios en las dinámicas productivas, sociales y económicas.

De manera complementaria y transversal, el proyecto implementará los siguientes enfoques y componentes transversales a lo largo de todas sus intervenciones:

- **Innovación y Emprendimiento Sostenible:** el proyecto contribuye a la promoción de soluciones creativas y adaptativas para los desafíos económicos, incentivando la creación y el crecimiento de negocios que no solo generen ingresos, sino que también sean ambientalmente responsables, socialmente justos y económicamente viables a largo plazo. Implica el uso de herramientas y metodologías innovadoras para capacitar, conectar y financiar a los emprendedores.

Esto se materializa en la creación de programas de formación en habilidades digitales y blandas que permiten a los participantes adaptarse a las demandas del mercado, desarrollo de plataformas y herramientas para la digitalización de MiPymes y emprendimientos, lo cual es crucial para su sostenibilidad y competitividad en la economía actual. La facilitación del acceso a microfinanciación para emprendimientos con potencial es otro producto directo de este énfasis, apoyando la innovación y el crecimiento.

- **Perspectiva de Género:** en el marco del proyecto, este no es un componente adicional, sino un lente a través del cual se diseñan e implementan todas las actividades del proyecto. Reconoce que las mujeres, debido a roles de género, barreras culturales, acceso desigual a recursos y mayor carga de cuidado, enfrentan desafíos específicos en el ámbito económico. La perspectiva de género busca identificar y abordar estas disparidades, empoderando a las mujeres para que participen plenamente y se beneficien equitativamente de las oportunidades. Esto se materializa en:
  - o *Análisis de brechas de género:* en la población participante, como insumo para orientar acciones futuras con enfoque diferencial.
  - o *Diseño de contenidos de formación que respondan a las necesidades específicas y brechas de género identificadas:* por ejemplo, talleres de emprendimiento que consideren la gestión del tiempo para madres, o formación en sectores con alto potencial de crecimiento donde las mujeres y población con orientación sexual e identidad de género diversa (OSIGD) están subrepresentadas.
  - o *Promoción de la participación equitativa:* establecimiento de metas de participación desagregadas por género y creación de entornos seguros y accesibles para mujeres y población OSIGD.
  - o *Remoción de barreras estructurales:* como la provisión de información sobre servicios de cuidado infantil o la promoción de la corresponsabilidad en el hogar a través de talleres de sensibilización.
- **Apoyo psicosocial y protección social:** el proyecto reconoce que el bienestar emocional y el acceso a la protección social son condiciones fundamentales para la inclusión productiva y el desarrollo humano sostenible. Por ello, se implementarán acciones orientadas a fortalecer la salud mental, la autoestima, la confianza y las habilidades socioemocionales de los participantes, brindando acompañamiento psicosocial adaptado a sus contextos y necesidades. De manera complementaria, se promoverá el acceso y la articulación a la oferta de programas y servicios de protección social existentes, para garantizar redes de apoyo que reduzcan la vulnerabilidad frente a riesgos económicos, sociales y familiares, contribuyendo así a generar entornos más resilientes, equitativos y protectores.
- **Dinamización del Ecosistema y Articulación Interinstitucional:** se buscará una articulación constante y estratégica con entidades públicas, privadas y mixtas a nivel local, regional y nacional, así como con la academia. Esta colaboración es fundamental para consolidar un ecosistema económico equitativo y sostenible en los territorios de intervención, potenciar la sostenibilidad de los perfiles productivos, facilitar la conexión con redes y financiación, y posicionar a la ciudad como un laboratorio urbano de innovación social y desarrollo económico inclusivo.
- **Acceso a financiamiento:** el proyecto identifica y reconoce las barreras estructurales de acceso a mecanismos de financiamiento que frenan los procesos de desarrollo y consolidación empresarial, por lo cual, se identificarán y promoverán alianzas y acuerdos con entidades financieras, del sector público y privado que dispongan de productos de microfinanciamiento que aporten a la reducción de estas brechas y barreras y que faciliten la inserción al ecosistema financiero de la población atendida. Con estas alianzas se busca igualmente que quede una capacidad en los territorios de intervención para la sostenibilidad de estas estrategias.

Para garantizar la consecución de resultados en el proyecto, se contemplarán supuestos claves para que el proyecto logre el impacto transformador deseado y sus resultados esperados.

En primer lugar, la eficacia del proyecto depende intrínsecamente de su diseño y ejecución. Se asume que la **metodología de "atención personalizada, progresiva y adaptada a la demanda"** resultará efectiva para generar cambios sostenibles en los beneficiarios. Esta premisa se apoya en la experiencia del PNUD, cuyas aplicaciones de rutas metodológicas similares en Centroamérica y Sudamérica han demostrado consistentemente que la flexibilidad y la capacidad de adaptar los contenidos y la intensidad del apoyo a las necesidades específicas de los participantes, especialmente en poblaciones diversas y con alto grado de informalidad, mejoran significativamente la retención y el éxito.

En consideración de la experiencia más de 10 años en la implementación de las rutas de acción contempladas, se da por sentado que el **equipo del proyecto posee las capacidades técnicas y humanas necesarias** para implementar las rutas de acción de manera coordinada y con un enfoque de género riguroso. La trayectoria consolidada del PNUD en inclusión productiva y género, tanto a nivel nacional como global, respalda esta suposición, asegurando la disponibilidad de marcos metodológicos probados y personal cualificado, tal como lo establece el Plan Estratégico del PNUD 2022-2025 y 2026-2029. Finalmente, un supuesto fundamental es que los **recursos asignados al proyecto serán suficientes y se gestionarán con la máxima eficiencia** para cubrir todas las actividades planificadas.

Más allá de los factores internos, el éxito del proyecto también descansa sobre un conjunto de supuestos relacionados con el entorno externo, sus asociados y las partes interesadas. Es vital que exista una voluntad política y un compromiso sostenido por parte de los socios nacionales para la implementación y el apalancamiento de recursos y capacidades.

Asimismo, se asume que el **entorno macroeconómico y político en Colombia se mantendrá estable**, lo que permitirá el desarrollo fluido de las actividades del proyecto y garantizará el acceso a oportunidades económicas para los beneficiarios. Si bien informes económicos del Banco de la República y el DANE señalan desafíos de crecimiento, no proyectan una inestabilidad macroeconómica severa para el período 2025-2027 que pudiera impedir fundamentalmente la implementación de iniciativas de desarrollo económico, aunque la persistencia de la informalidad y la desaceleración del PIB (1.2% en 2024) refuerzan la necesidad de la intervención y la capacidad de adaptación del proyecto.

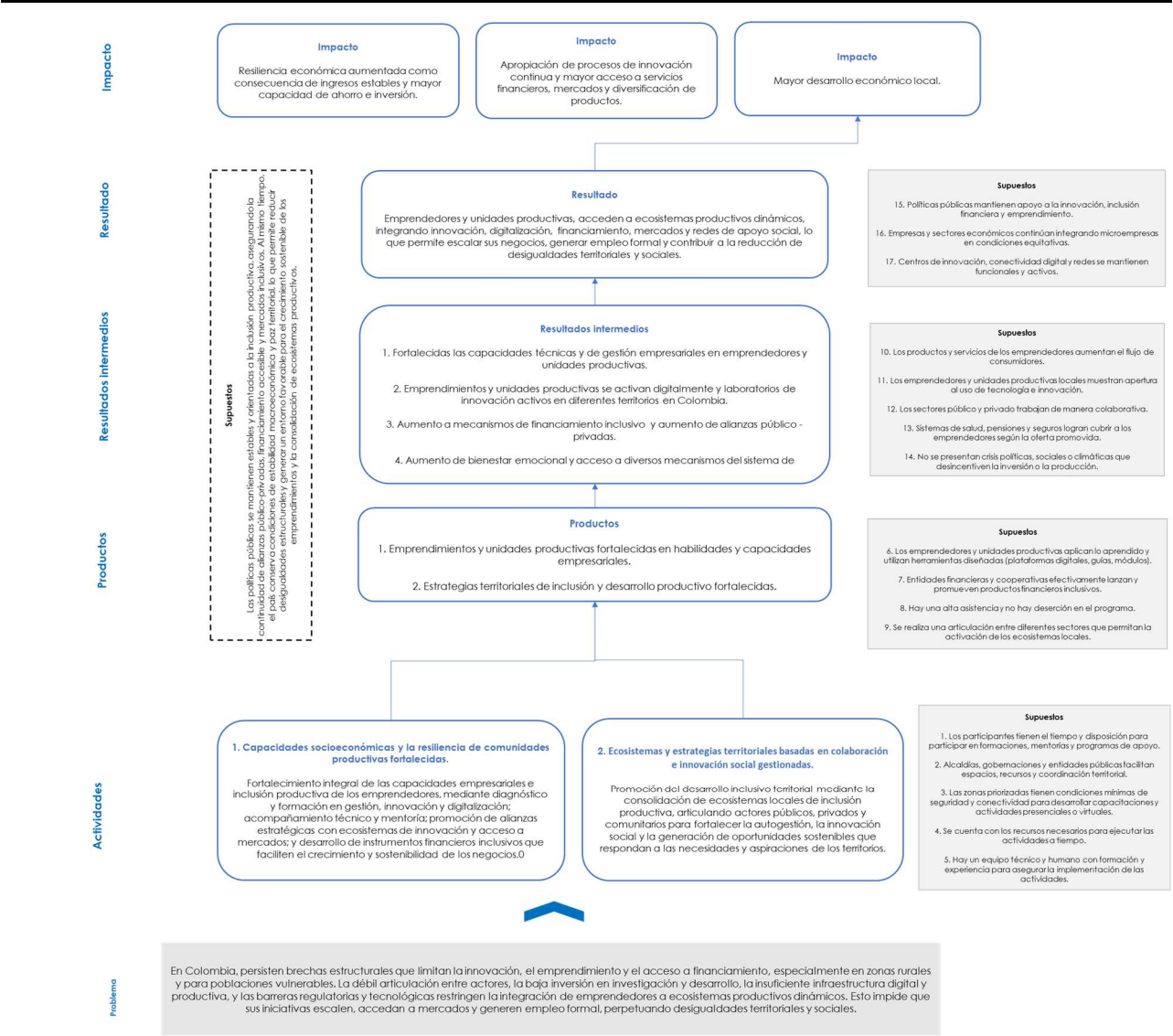
Otro supuesto crucial es que los **actores relevantes del sector privado, la academia y la sociedad civil estarán dispuestos a participar activamente en las alianzas propuestas** para fortalecer el ecosistema local. La probada experiencia del PNUD en la creación de redes de colaboración con múltiples actores en proyectos anteriores, como el de Fondos de Desarrollo Local demuestra la viabilidad de establecer y consolidar estas alianzas, y el fomento de alianzas público-privadas es un pilar estratégico del CPD 2025-2027 (Output 4.3), lo que subraya la importancia programática de esta colaboración.

Finalmente, se confía en que las **barreras culturales y de género preexistentes no impedirán la plena participación y el aprovechamiento de las oportunidades** por parte de las mujeres y otras poblaciones diversas. Aunque estos desafíos culturales son una realidad, el enfoque de género transversal del proyecto, sumado a la vasta experiencia del PNUD en sensibilización y empoderamiento de mujeres, busca mitigar este riesgo. Estudios de género en contextos urbanos de Colombia han demostrado que las intervenciones focalizadas y culturalmente sensibles pueden superar eficazmente estas barreras, permitiendo una inclusión genuina y equitativa.

### ***Teoría de Cambio.***

El proyecto se concibe bajo una robusta **Teoría del Cambio (TdC)** que postula que, al fortalecer de manera integral las capacidades socioeconómicas, empresariales y de empleabilidad de las poblaciones vulnerables, con un enfoque diferenciado en género y poblaciones diversas, y al articular estas iniciativas con el desarrollo de un ecosistema económico local inclusivo y resiliente, se generará una reducción significativa de la informalidad y la desigualdad, impulsando el bienestar y la autonomía económica de los habitantes.

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)  
Documento de Proyecto



### III. RESULTADOS Y ALIANZAS

El proyecto busca generar un desarrollo socioeconómico, financiero, productivo y de innovación sostenible de poblaciones vulnerables y de emprendimientos que les permita participar e incorporarse plenamente en el ecosistema productivo y financiero, mejorando su bienestar, su autonomía, el cierre de brechas económicas y financieras, asegurando que esta integración sea sostenible y este alineada con las nuevas realidades económicas.

A partir de programas y estrategias territoriales de inclusión productiva y financiera, se espera fortalecer las habilidades y capacidades empresariales de la población atendida, facilitando espacios de innovación y digitalización, acceso a mercados y la conexión de una red de alianzas, tanto públicas como privadas que propendan por acciones para la transformación productiva, vinculando y conectando a las personas con la red de protección social, logrando así una mejora sustancial en las condiciones socioeconómicas, en aras del cierre de brechas territoriales y el fomento del desarrollo local y territorial, inclusivo y sostenible.

El proyecto se alinea de manera integral con los marcos estratégicos de desarrollo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en Colombia, asegurando una contribución coherente y efectiva a los objetivos de desarrollo sostenible en el país. Las acciones propuestas en este proyecto se alinean con el Documento del Programa País 2025-2027 (CPD), el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible 2024-2027 (UNSDCF) y el Plan Estratégico del PNUD 2022-2025 y 2026-2029.

El proyecto contribuye al **CPD 2024-2027** en dos resultados estratégicos:

- **Resultado 2: Protección social e inclusión socioeconómica**, Producto 2.2. Los empresarios y las unidades productivas pueden desarrollar estrategias de inclusión productiva garantizando oportunidades iguales y equitativas de trabajo decente o emprendimiento sostenible. Producto 2.3. Las poblaciones en condiciones de movilidad humana tienen acceso a acciones de atención, protección, regularización e inclusión socioeconómica.
- **Resultado 4: Facilitadores de la Agenda 2030**, Producto 4.2. Las instituciones nacionales y territoriales, las organizaciones y el sector privado pueden aplicar enfoques de género e interseccionalidad y desarrollar acciones que promuevan la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y Producto 4.3. El Estado colombiano puede acceder a mecanismos innovadores de financiación del desarrollo y consolidar alianzas con asociados para la cooperación internacional, como el sector privado, la filantropía y la sociedad civil.

El proyecto se alinea con el **Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible 2024-2027** bajo dos ejes prioritarios:

- **EP 3. Protección social e inclusión socioeconómica**, con énfasis en poblaciones en situación de vulnerabilidad, migrantes y refugiados. **Resultado 3.1** A 2027 Colombia habrá avanzado en el goce efectivo de derechos a través de bienes y servicios que garanticen la igualdad y la equidad social y productiva. **Producto 3.1.2.** Apoyo en el desarrollo de estrategias para la inclusión productiva, mediante oportunidades igualitarias y equitativas de trabajo decente y/o emprendimientos sostenibles.
- **EP 5. Habilitadores de la Agenda 2030. Resultado 5.1** A 2027 el Estado colombiano habrá mejorado su capacidad de monitoreo e implementación de la Agenda 2030 a través de sistemas de información, y gestión de conocimiento más eficientes, una movilización de recursos con nuevas fuentes de financiamiento y estrategias eficaces para la incorporación de enfoques diferenciales, de género y de derechos en las iniciativas de desarrollo sostenible. **Producto 5.1.1.** Apoyo en el desarrollo de capacidades institucionales y en los territorios para el diagnóstico sobre las transformaciones, la formulación multi-actor y participativa de proyectos estratégicos, la convergencia de fuentes de financiación, la digitalización inclusiva y sostenible, y el fortalecimiento del Gobierno.

En cuanto a la relación con el **Plan Estratégico del PNUD 2022-2025**, el proyecto se alinea con la Solución Emblemática 1: Pobreza y Desigualdad, **Resultado 1.3** Mejora del acceso a los servicios básicos y a los activos y servicios financieros y no financieros en apoyo de las capacidades productivas para lograr medios de vida sostenibles y empleos para alcanzar la prosperidad. En relación con el **Plan Estratégico del PNUD 2026-2029**, el proyecto se alinea con el Objetivo Estratégico 1: Prosperidad para todos, Resultado A.1.1 Se amplían las oportunidades económicas para que las personas y las empresas accedan a empleos decentes, al comercio y a activos productivos, incluyendo el capital humano, la movilidad humana y la energía sostenible.

## **Resultados Esperados**

El proyecto se concibe como un catalizador para la transformación socioeconómica y productiva de Colombia, con el propósito de reducir las profundas brechas de informalidad y desigualdad que, históricamente, han limitado el desarrollo inclusivo y el fortalecimiento del emprendimiento en las diferentes regiones del país. A través de una intervención estratégica y focalizada, se busca promover un cambio sistémico que empodere a las comunidades vulnerables, fortalezca su resiliencia y contribuya a la construcción de un futuro más equitativo, sostenible y próspero para los territorios.

Nuestra teoría de cambio parte de la premisa de que, al fortalecer de manera integral las habilidades y capacidades empresariales, impulsar la innovación y la digitalización, facilitar el acceso a mercados, y promover una red de alianzas estratégicas y de financiamiento, se generarán las condiciones necesarias para la transformación productiva. Este proceso se complementa con un componente transversal de apoyo psicosocial y de vinculación a la red de protección social para poblaciones vulnerables. De esta manera, se busca lograr una mejora significativa en las condiciones socioeconómicas, avanzar hacia la formalización y sostenibilidad de los emprendimientos, y promover procesos de innovación continua que faciliten el acceso a servicios financieros y mercados. Todo ello permitirá cerrar brechas territoriales y fomentar un desarrollo local inclusivo y sostenible.

## **Outputs y Actividades**

Los productos esperados del proyecto y las principales actividades asociadas a cada uno de los componentes son:

**Output 1. Emprendimientos y Unidades Productivas fortalecidas en habilidades y capacidades empresariales.:** fortalecer las capacidades empresariales, financieras y digitales de Emprendimientos, Unidades Productivas y MiPymes de sectores económicos relevantes en los territorios a intervenir. Esto con el fin de promover la formalización, sostenibilidad e inclusión productiva, mejorando el acceso a mercados y a mecanismos de financiamiento que contribuyan al desarrollo económico local, la equidad y la reducción de brechas estructurales.

Este output busca actuar como un catalizador de la transformación socioeconómica de los territorios, proporcionando herramientas y conocimientos que fortalezcan las capacidades técnicas, organizativas y de gestión de actores locales. El fortalecimiento se realizará con base en diagnósticos participativos que permitan identificar las necesidades específicas de cada organización o iniciativa productiva, asegurando que los procesos de formación, inclusión financiera y digitalización respondan a las realidades territoriales y culturales de las comunidades. Con ello, se busca promover modelos de desarrollo sostenibles, inclusivos y adaptados a los contextos diversos en los que se interviene.

Finalmente, este proceso busca dinamizar las economías locales y crear ecosistemas territoriales de innovación y cooperación, donde converjan el sector público, privado, financiero y comunitario. De esta manera, se fomenta no solo el fortalecimiento individual de las unidades productivas, sino también la generación de redes y alianzas estratégicas que garanticen la sostenibilidad y escalabilidad de las iniciativas, contribuyendo a la cohesión social, la paz territorial y la reducción de las desigualdades estructurales en los territorios priorizados.

Lo anterior a partir del desarrollo de la siguiente **actividad**:

- Mejoramiento de la competitividad y sostenibilidad de Emprendimientos, Unidades Productivas y MiPymes de sectores económicos predominantes y priorizados en los territorios, capacitación y acceso a redes de mercado y financiamiento a través de procesos de capacitación y mentoría, fortalecimiento de modelos de negocio, digitalización, y conexión con redes de mercado y mecanismos de financiamiento, con énfasis en innovación y diversificación de ingresos.

Los resultados esperados del Output 1. son:

- Emprendimientos, Unidades productivas y MiPymes fortalecidas en capacidades empresariales, financieras y digitales, con modelos de negocio más sostenibles, innovadores y adaptados a los contextos territoriales y culturales.
- Mayor inclusión productiva y financiera de sectores económicos predominantes y priorizados, con acceso mejorado a mercados, herramientas digitales y mecanismos de financiamiento inclusivos.
- Ecosistemas territoriales de cooperación e innovación dinamizados, con redes y alianzas estratégicas entre sector público, privado, financiero y comunitario, que impulsan la sostenibilidad, escalabilidad y equidad en el desarrollo económico local.

**Output 2. Estrategias territoriales de inclusión y desarrollo productivo fortalecidas:** el propósito de este output es promover el desarrollo inclusivo y la transformación social mediante la consolidación de estrategias de inclusión productiva adaptadas a las necesidades y contextos territoriales. Este proceso busca generar las condiciones para que la articulación de actores públicos, privados y comunitarios con el propósito común de aportar a la construcción de ciudades y territorios más equitativos, resilientes y prósperos.

Su objetivo principal crear y consolidar un ecosistema territorial dinámico, que facilite la interacción entre comunidades, instituciones, sector privado y sociedad civil, potenciando la colaboración y la innovación social. A través de la formulación e implementación de una estrategia de articulación y dinamización, se busca integrar esfuerzos dispersos en torno a la inclusión productiva, la cohesión social y la generación de oportunidades sostenibles, asegurando que las soluciones respondan a las necesidades reales de los territorios y a las aspiraciones de la población.

El fortalecimiento de la autogestión implica el fortalecimiento institucional local mediante procesos participativos, transferencia de conocimientos y herramientas que promuevan su autonomía, resiliencia y sostenibilidad. Así, se favorece la creación de redes locales sólidas que impulsen la gobernanza compartida y la construcción de bienes públicos, fomentando la confianza y el compromiso colectivo hacia el desarrollo inclusivo.

Para lograr el objetivo, este output se desarrollará a través de la siguiente **actividad**:

- Diagnóstico del ecosistema territorial y diseño de estrategias de inclusión productiva orientada a fortalecer las capacidades institucionales, articular y conectar actores clave y promover la innovación y cooperación entre sectores. Esta estrategia permitirá identificar oportunidades, definir rutas de acción conjuntas y establecer mecanismos de colaboración e innovación que potencien el impacto de las intervenciones en el territorio.

Los resultados esperados son los siguientes:

- Consolidación de Ecosistemas de Inclusión Productiva, garantizando su articulación y sostenibilidad en el tiempo.
- Documentación de la estrategia de gestión e interoperabilidad institucional del Ecosistema de Inclusión Productiva, como guía para su implementación y mejora continua.
- Capacidades institucionales fortalecidas para la implementación de estrategias territoriales y locales de inclusión productiva.

### ***Recursos Requeridos para lograr los Resultados Esperados***

A continuación, se describen los recursos requeridos para cumplir con los resultados esperados:

**Equipo técnico y administrativo:** En la implementación de este Proyecto, se requiere contar con un equipo técnico y de gestión, liderado y articulado por el PNUD de forma directa. El primer equipo de nivel nacional tendrá el rol de dirección y supervisión directa del proyecto.

**Recursos financieros:** Los recursos disponibles para este proyecto provienen del Gobierno Nacional o Gobiernos Locales, por parte del PNUD son recursos en especie representados en la adaptación e implementación de metodologías de inclusión productiva e innovación, ejecución de una estrategia de monitoreo y gestión del conocimiento orientada a generar evidencia sobre los avances y resultados del proyecto, facilitar la toma de decisiones basada en datos, y sistematizar aprendizajes que contribuyan a mejorar la efectividad de las intervenciones. Esta estrategia también permitirá documentar buenas prácticas, identificar cuellos de botella, y fomentar el aprendizaje institucional y la replicabilidad de los modelos implementados.

### ***Alianzas***

Para el desarrollo del Proyecto, se han identificado las siguientes partes o actores involucrados. A continuación, se detallan las estrategias para lograr su involucramiento (bajo normas y procedimientos de PNUD) y asegurar su involucramiento en la implementación del proyecto:

- **Donantes:** Se espera que los donantes (organizaciones e instituciones del sector público) puedan notificarse del desarrollo del proyecto y tengan la oportunidad de retroalimentar e identificar oportunidades de mejora, así como también, aportando conocimiento del contexto local, legitimidad institucional y capacidad de convocatoria.
- **Organizaciones de la Sociedad Civil:** colaboración con organizaciones comunitarias y étnicas, redes de emprendedores y asociaciones que brindan servicios complementarios y facilitan el acceso a las poblaciones.

- 
- **Entidades gubernamentales:** colaboración con las entidades gubernamentales a nivel local y nacional es esencial para asegurar el apoyo político, regulatorio y financiero necesario. Estas instituciones pueden ser cruciales en la creación de un entorno propicio para el desarrollo territorial inclusivo.
  - **Sector privado:** colaboración con empresas y gremios para generar oportunidades de mercado, inversión, mentoría y prácticas.
  - **Academia:** alianzas con universidades e instituciones educativas para la co-creación de programas de formación, investigación aplicada y validación de metodologías.
  - **Instituciones financieras:** alianzas con bancos e instituciones financieras que puedan apoyar y facilitar el acceso de financiamiento a los participantes de las rutas propuestas en este proyecto.
  - **Sector tecnológico:** colaboración con empresas y expertos en tecnología puede impulsar la innovación y la implementación de soluciones tecnológicas que mejoren la eficiencia y efectividad del proyecto.

De manera complementaria, se promoverán alianzas y la participación de actores clave en el territorio (bajo normas y procedimientos de PNUD) para la reducción de la informalidad y desigualdades que son objeto de estudio para facilitar espacios y mecanismos que fomenten el intercambio de experiencias, conocimiento y lecciones aprendidas, que puedan ser útiles para reducir las brechas de aprendizaje y potenciar las estrategias del proyecto, a través de equipos de trabajo que permitan garantizar la articulación y la coordinación interinstitucional en función de los resultados propuestos. Algunas de las alianzas entidades claves identificadas para este proceso son:

- Sector público tales como: Alcaldías distritales, municipales y locales; Secretarías Distritales y Municipales, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y patrimonios territoriales adscritos, SENA, de quienes se espera provean acompañamiento y visibilidad institucional, promoviendo la adopción de estrategias exitosas dentro de políticas públicas locales y abriendo espacios con la población para la implementación de las actividades.
- Sector privado tales como: Entidades financieras de primer y segundo nivel. Empresas y organizaciones territoriales (bajo las normas y procedimientos de PNUD), de quienes se espera que aporten como aliados estratégicos en el acceso a programas de financiamiento, encadenamientos, sostenibilidad y programas de fortalecimiento y desarrollo de capacidades para los emprendimientos y Unidades Productivas..
- Agremiaciones territoriales tales como: Cámaras de Comercio, Gremios y Federaciones de sectores productivos predominantes en los territorios de intervención (bajo las normas y procedimientos de PNUD), promoviendo espacios y acciones para crear redes de cooperación para la articulación del ecosistema productivo.
- Academia: Instituciones de Educación Superior, Centros de Pensamiento, con experiencia en programas de inclusión productiva y con quienes se busca apoyar la generación y sistematización de conocimiento para programas de inclusión productiva e innovación.

### ***Riesgos y Supuestos***

La implementación del proyecto "Innovación y Emprendimiento", dadas sus características y el contexto socioeconómico particular de los territorios, comunidades y actores involucrados, enfrenta diversos riesgos inherentes que deben ser proactiva y continuamente monitoreados y mitigados. Estos riesgos se clasifican en las siguientes categorías:

#### **Riesgos Estratégicos**

El proyecto se desarrolla en territorios caracterizados por profundas brechas estructurales, desigualdades socioeconómicas persistentes y altos niveles de informalidad. Existe el riesgo de que, pese a los esfuerzos de fortalecimiento productivo, capacitación y apoyo a la formalización, las intervenciones no logren incidir de manera suficiente en las causas estructurales de la exclusión económica y social. Esto puede limitar la capacidad del proyecto de generar cambios sistémicos duraderos, reduciendo el impacto en términos de inclusión, competitividad y prosperidad compartida.

#### **Riesgos en la Implementación del Proyecto**

La efectividad del proyecto depende de la pertinencia de las metodologías de formación, asistencia técnica y fortalecimiento empresarial. Existe el riesgo de que estas metodologías no se ajusten a las condiciones reales de los micronegocios, organizaciones sociales y unidades productivas informales, perpetuando la baja efectividad de la oferta

institucional. Esto podría traducirse en escasa apropiación por parte de los beneficiarios, bajos niveles de participación o incluso el abandono de los procesos de fortalecimiento.

### **Riesgos Operacionales**

La implementación requiere de una articulación estrecha entre gobiernos locales, sector privado, academia y sociedad civil. Sin una coordinación eficaz, existe el riesgo de duplicación de esfuerzos, falta de complementariedad entre iniciativas o conflictos de competencias que comprometan la eficiencia del modelo territorial de innovación y emprendimiento.

### **Riesgos Financieros**

Las poblaciones objetivo suelen carecer de historial crediticio, garantías y confianza por parte del sector financiero, lo que limita su acceso a productos y servicios financieros. Esto representa un riesgo importante para la escalabilidad de los emprendimientos y la sostenibilidad económica de los resultados. La falta de inclusión financiera podría frustrar los esfuerzos del proyecto por promover autonomía económica y sostenibilidad de las iniciativas apoyadas.

### **Riesgo por la Volatilidad de la Tasa de Cambio**

El proyecto, al involucrar recursos y adquisiciones que pueden depender de insumos internacionales, está expuesto a la volatilidad cambiaria. Las fluctuaciones de la tasa de cambio pueden incrementar los costos operativos y generar desfases presupuestales, dificultando la planeación financiera y el cumplimiento de metas en los plazos establecidos.

### **Riesgos Institucionales y de Gobernanza**

La fragmentación institucional, la posible falta de transparencia y la inestabilidad política o administrativa en los territorios pueden afectar la implementación del proyecto. Cambios de gobierno o rotación de funcionarios pueden interrumpir la continuidad de alianzas estratégicas y procesos, debilitando la rendición de cuentas y la sostenibilidad institucional de las acciones.

### **Riesgos Sociales de Inclusión**

El proyecto está dirigido a poblaciones vulnerables, incluidas mujeres y jóvenes. Existe el riesgo de que, si no se aplican enfoques diferenciales adecuados, las intervenciones profundicen las brechas de género, generen exclusión involuntaria o tensiones sociales. Una atención insuficiente a estos enfoques también podría debilitar la legitimidad del proyecto y generar desconfianza hacia las instituciones participantes.

### **Riesgos Tecnológicos y de Innovación**

La apuesta por la innovación puede verse limitada por la persistente brecha digital, la baja alfabetización tecnológica y la falta de infraestructura en los territorios. Estos factores pueden restringir el acceso de los beneficiarios a soluciones digitales, limitar su conexión a mercados y reducir la efectividad de las estrategias de transformación productiva basadas en innovación.

### **Riesgos de Sostenibilidad**

Un riesgo central del proyecto es que, sin procesos sólidos de apropiación local y fortalecimiento de capacidades, los resultados se mantengan solo mientras exista financiamiento externo. Esto podría derivar en iniciativas frágiles, altamente dependientes de subsidios, y con baja autonomía comunitaria para sostener los logros alcanzados.

### ***Participación de las Partes Involucradas***

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

- **Donantes:** a través de los Comités Directivos y Técnicos, informes técnicos y financieros, reuniones de seguimiento y visitas de campo se espera que los donantes estén al tanto del desarrollo del proyecto y tengan la oportunidad de retroalimentar e identificar oportunidades de mejora.
- **Aliados nacionales y locales:** se espera identificar entidades en el ecosistema de innovación con quienes se pueden identificar oportunidades para la escalabilidad y sostenibilidad de las intervenciones.

## ***Cooperación Sur-Sur (CSS)***

El presente Proyecto "Innovación Productiva para el Desarrollo", enmarcado en el Plan Estratégico del PNUD 2022-2025, el cual enfatiza la transformación estructural, la construcción de resiliencia y el principio de no dejar a nadie atrás, reconoce el papel fundamental de la Cooperación Sur-Sur (CSS) como un catalizador clave para el desarrollo sostenible. En línea con el Marco de Cooperación para el Desarrollo Sostenible (CPD) del PNUD con el Gobierno de Colombia para el período 2025-2027, este proyecto buscará activamente mecanismos para integrar y aprovechar las experiencias, conocimientos y soluciones innovadoras provenientes de países del Sur Global.

## ***Soluciones Digitales***

El Proyecto integrará la digitalización como un elemento transversal y estratégico. La adopción de soluciones digitales no solo busca modernizar la gestión del proyecto, sino, fundamentalmente, potenciar el impacto en la vida de los beneficiarios, reducir brechas, fomentar la productividad y catalizar nuevas oportunidades en el contexto del Proyecto.

El objetivo del proyecto en soluciones digitales es apalancar herramientas y metodologías digitales para ampliar el alcance, la eficiencia y la sostenibilidad de las intervenciones del proyecto, acelerando la inclusión productiva, el fortalecimiento de emprendimientos y la dinamización del sector turístico, en línea con los principios de innovación, escalamiento y desarrollo humano del PNUD.

Pilares de la Estrategia Digital:

### ***Fortalecimiento de Capacidades y Alfabetización Digital Inclusiva***

Formación Digital para Emprendedores: se integrarán módulos de alfabetización digital básica y avanzada en las "Rutas de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial". Esto incluirá el uso de herramientas digitales para la gestión contable simple, marketing digital básico (redes sociales, plataformas de comercio electrónico), comunicación efectiva y manejo de plataformas de pago.

### ***Inclusión Financiera Digital***

Se promoverá el uso de herramientas de microfinanciación inteligentes con componentes digitales, como plataformas de pago móvil y soluciones de banca digital, para facilitar el acceso a servicios financieros y fomentar hábitos empresariales sólidos, superando barreras geográficas y de acceso.

### ***Plataformas de Conocimiento***

Se utilizarán herramientas digitales para la sistematización y difusión de las guías metodológicas, casos de éxito, publicaciones y materiales de capacitación generados por el proyecto, asegurando su accesibilidad y replicabilidad para otros territorios y actores.

### ***Innovación y Experimentación Digital***

Pilotaje de Soluciones Innovadoras: en línea con el enfoque de innovación abierta del Programa de Innovación y Emprendimiento, se explorará el pilotaje de nuevas tecnologías o soluciones digitales emergentes que puedan potenciar los objetivos del proyecto, como el uso de datos georreferenciados para identificar oportunidades de negocio o la aplicación de inteligencia artificial básica para optimizar procesos.

### ***Alianzas con Actores Digitales***

Se buscará la colaboración con empresas de tecnología, startups, y hubs de innovación para co-crear soluciones digitales a medida y aprovechar su experiencia en el desarrollo y escalamiento de herramientas tecnológicas.

### ***Consideraciones Transversales***

Inclusión y Accesibilidad: las soluciones digitales se diseñarán teniendo en cuenta la brecha digital existente, garantizando la accesibilidad para poblaciones vulnerables, personas con discapacidad y personas mayores, con interfaces intuitivas y capacitación adaptada.

### ***Seguridad y Privacidad de Datos***

Se implementarán protocolos estrictos para la protección de datos personales y la ciberseguridad, en cumplimiento de las normativas vigentes y las políticas del PNUD.

### ***Sostenibilidad y Escalamiento***

Las herramientas digitales seleccionadas o desarrolladas serán escalables y sostenibles en el tiempo, preferentemente de bajo costo de mantenimiento y con modelos que permitan su apropiación por parte de los socios locales al finalizar el proyecto.

Mediante esta estrategia, el Proyecto "Innovación Productiva para el Desarrollo" no solo utilizará la tecnología como una herramienta operativa, sino como un motor de desarrollo que amplifica el potencial humano y contribuye a territorios más innovadores, inclusivos y equitativos.

### **Conocimiento**

El componente de gestión de conocimiento del proyecto se enfocará en sistematizar, documentar y difundir los aprendizajes generados a lo largo de la implementación. Esto incluye la recopilación de experiencias de los beneficiarios, la identificación de buenas prácticas y la elaboración de piezas audiovisuales, gráficas y narrativas que visibilicen tanto los logros como los retos superados. Dicho proceso permitirá no solo dejar capacidad instalada en los colectivos, sino también fortalecer redes de colaboración y generar insumos estratégicos para la toma de decisiones.

Además, se aprovecharán herramientas digitales, redes sociales y el uso responsable de la inteligencia artificial para analizar datos y realimentar continuamente el programa, garantizando aprendizajes aplicables en tiempo real. Paralelamente, la gestión de conocimiento tendrá un enfoque participativo y territorial, promoviendo espacios de intercambio entre iniciativas, aliados institucionales y comunidad. Estos espacios facilitarán la circulación de saberes locales y técnicos, potenciando la replicabilidad de los procesos y la sostenibilidad de los resultados más allá del ciclo del proyecto. El componente se consolidará en una fase de cierre que sistematizará resultados, producirá recomendaciones estratégicas y fortalecerá la memoria colectiva de la localidad, asegurando que los aprendizajes nutran futuras intervenciones de inclusión productiva y desarrollo local.

### **Sostenibilidad y Escalamiento**

El proyecto "Innovación Productiva para el Desarrollo" ha sido diseñado con un enfoque estratégico hacia la sostenibilidad de sus resultados y la capacidad de escalamiento de sus intervenciones, asegurando que los beneficios perduren más allá de su período de ejecución y puedan replicarse en otros contextos. Este enfoque se fundamenta en la utilización y el fortalecimiento de los sistemas nacionales y locales pertinentes, así como en la promoción de una sólida apropiación nacional.

1. Utilización de sistemas nacionales relevantes: el proyecto se integrará y complementará los marcos de políticas y programas existentes a nivel nacional y local en Colombia. Esto incluye:

- Articulación con Políticas Públicas: las intervenciones en emprendimiento y desarrollo empresarial sostenible se alinearán con las políticas de desarrollo económico local, empleo, inclusión social de cada territorio, buscando generar sinergias y consolidar los esfuerzos existentes.
- Colaboración con Entidades Gubernamentales: la ejecución del proyecto se realizará en estrecha colaboración con las entidades vinculadas y otras dependencias distritales y nacionales relevantes con enfoque en emprendimiento, innovación y desarrollo económico, garantizando que las soluciones desarrolladas respondan a las prioridades y capacidades institucionales. Esto incluye el aprovechamiento de la infraestructura y el conocimiento de los sistemas públicos en la prestación de servicios a emprendedores y actores del turismo.
- Inclusión en Presupuestos y Planes Operativos: se buscará que los resultados y metodologías exitosas del proyecto puedan ser incorporados en los planes operativos y presupuestos de las entidades locales, asegurando su continuidad y sostenibilidad financiera a mediano y largo plazo.

2. Arreglos para sostener y maximizar los resultados: la sostenibilidad de los logros del proyecto se garantizará a través de los siguientes arreglos:

- Fortalecimiento de Capacidades Locales: la piedra angular de la sostenibilidad es el desarrollo de capacidades en los beneficiarios directos (emprendedores, micronegocios, etc.) y en las instituciones locales. Los procesos integrales de formación, co-creación de soluciones, certificación de competencias y dotación básica buscan empoderar a los individuos y colectivos para que sean agentes de su propio desarrollo.

- Apropiación Metodológica: las "Rutas de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial" serán diseñados y validados de manera participativa, facilitando que las entidades locales y las organizaciones de la sociedad civil adopten y adapten estas metodologías de forma autónoma.
- Generación de Alianzas Estratégicas: el proyecto fomentará la creación de redes y alianzas entre el sector público, privado, la academia y la sociedad civil. Estas alianzas son cruciales para movilizar recursos adicionales, diversificar el apoyo técnico y financiero, y crear un ecosistema favorable para el emprendimiento y el turismo sostenible más allá de la vida del proyecto.
- Sostenibilidad Financiera: se explorarán y facilitarán mecanismos para la sostenibilidad financiera de las iniciativas apoyadas, como la vinculación a líneas de crédito y productos de microfinanciación inteligentes que permitan la consolidación y el crecimiento de los emprendimientos de forma autónoma. Para las intervenciones institucionales, se promoverá su incorporación en la planificación y presupuestación de las entidades locales.

3. Fortalecimiento y monitoreo de capacidades locales: el fortalecimiento de capacidades se monitoreará de manera continua para asegurar su efectividad y pertinencia:

- Diagnóstico y medición: Se realizarán diagnósticos iniciales de capacidades y necesidades se establecerán indicadores de seguimiento para medir el progreso en el desarrollo de habilidades técnicas, organizacionales y de gestión, tanto a nivel individual como institucional. El componente de monitoreo y seguimiento del proyecto será clave para esto.
- Transferencia de conocimiento: A través de la gestión del conocimiento, se documentarán y difundirán las lecciones aprendidas, las buenas prácticas y las metodologías desarrolladas, asegurando que este conocimiento sea accesible y aplicable por otros actores nacionales.
- Asistencia técnica y acompañamiento: El proyecto ofrecerá asistencia técnica y acompañamiento continuo para asegurar la aplicación efectiva de las nuevas capacidades y conocimientos por parte de los socios nacionales y locales.

4. Aseguramiento de la apropiación local que se garantizará a través de:

- Liderazgo Local: el proyecto será implementado en estrecha colaboración con un socio implementador nacional o local, lo que asegura que el diseño y la ejecución respondan a las prioridades y necesidades identificadas por los propios actores del territorio.
- Participación: se promoverá la participación de los beneficiarios, las comunidades y las autoridades locales en la toma de decisiones del proyecto, desde la planificación hasta la evaluación. Esto fomenta un sentido de propiedad y compromiso con los resultados.

Adecuación al Contexto: todas las intervenciones serán adaptadas al contexto socioeconómico y cultural de los territorios, lo que aumenta su relevancia y aceptación por parte de las poblaciones locales.

- Se realizarán espacios de transferencia de conocimiento y experiencias a las contrapartes del proyecto como oportunidad para la instalación de las capacidades implementadas en el proyecto, de tal forma que haya la posibilidad de generar la sostenibilidad y escalabilidad de la implementación.

---

## IV. GESTIÓN DEL PROYECTO

### *Eficiencia y Efectividad de los Costos*

El proyecto "Innovación Productiva para el Desarrollo" se concibe y ejecutará bajo estrictos principios de eficiencia y efectividad en la gestión de sus recursos, en plena alineación con los lineamientos y políticas administrativas y financieras del PNUD. Se capitalizan, además, los aprendizajes clave derivados de evaluaciones previas, incluyendo la revisión de evaluaciones finales de resultados de iniciativas similares o de relevancia estratégica para el desarrollo

inclusivo y la formalización económica, asegurando que las metodologías de despliegue y las líneas de acompañamiento sean robustas y adaptadas a las realidades del contexto.

La implementación del proyecto se optimizará mediante un enfoque geográfico y poblacional preciso. La identificación de las **poblaciones vulnerables** (mujeres, jóvenes, víctimas del conflicto, población afrodescendiente, migrantes, micronegocios informales y proveedores de servicios informales, etc.) será un proceso riguroso y participativo, asegurando que los recursos lleguen a quienes más los necesitan. Se establecerán criterios claros de focalización que permitan una intervención dirigida, evitando la dispersión y maximizando el impacto en la reducción de la informalidad y la desigualdad.

La **zonificación y caracterización** de las áreas de intervención en los territorios permitirán una focalización eficiente de las acciones de capacitación, acompañamiento y microfinanciación. Este conocimiento detallado de los territorios y las características de las poblaciones facilitará la adecuación de las rutas de emprendimiento y el fortalecimiento empresarial, optimizando la asignación de recursos.

En cuanto al **despliegue de los equipos de campo**, se priorizará la contratación de profesionales que residan en las comunidades o zonas de intervención. Esta estrategia no solo reduce significativamente los costos operativos asociados a desplazamientos y logística, sino que también fortalece las capacidades locales, promueve la apropiación comunitaria del proyecto y asegura una mayor pertinencia cultural en el acompañamiento.

La **estrategia de finanzas para el desarrollo**, materializada a través de la microfinanciación inteligente y el acceso a programas de desarrollo empresarial, se diseñará para motivar la participación y el compromiso de los beneficiarios. La condicionalidad de la participación en las rutas de atención integral para acceder a ciertos beneficios será una herramienta para asegurar la efectividad de la inversión, y cualquier no participación será comunicada al comité técnico para decisiones de ajuste y seguimiento.

El proyecto "Innovación Productiva para el Desarrollo" buscará la **colaboración estratégica y la complementariedad** con otros proyectos y programas relevantes, tanto dentro del PNUD (por ejemplo, en las áreas de desarrollo local, gobernabilidad o empleo juvenil) como con otras agencias de las Naciones Unidas, organizaciones de la sociedad civil, la academia y socios gubernamentales a nivel local y nacional. Esto se formalizará a través de mecanismos de coordinación periódicos, intercambio de información y recursos, y la búsqueda activa de sinergias para evitar duplicidades y potenciar el impacto. Se realizará un **mapeo de actores** clave, incluyendo entidades gubernamentales, empresas privadas y organizaciones de base comunitaria, para establecer alianzas que maximicen los impactos en el territorio.

La **Oficina de País del PNUD** proveerá servicios de apoyo directos, incluyendo asistencia técnica especializada, capacitación coordinación interinstitucional, asegurando que estos se adapten a las necesidades específicas del proyecto y se brinden de manera oportuna y eficaz para garantizar el éxito de la implementación y la eficiencia operativa.

La **gestión financiera del proyecto** se basará en un presupuesto detallado, elaborado durante la fase de diseño, que contempla todos los costos asociados a recursos humanos, operativos, y de monitoreo y evaluación. El seguimiento presupuestal se realizará a través de comités técnicos regulares, donde se revisará y ajustará periódicamente en dólares, considerando las posibles variaciones cambiarias que puedan afectar el análisis de cobertura de los recursos presupuestales y de caja. Para una gestión transparente, se exigirá la confirmación de depósitos por parte de la institución contribuyente.

### ***Gestión del Proyecto***

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

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

| Departamento | Municipio           |
|--------------|---------------------|
| Bogotá       | Bogotá D.C.         |
| Bolívar      | Cartagena de Indias |

Frente a la colaboración de proyectos afines, se tiene previsto articularse con otros Proyectos que vienen desarrollando actividades de protección social e inclusión productiva, con el fin de potenciar el conocimiento existente entre los equipos y evitar duplicidades en la atención a los grupos poblacionales y los territorios.

**Acuerdos de coordinación**

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

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

**Financieros**

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

**Servicios administrativos y de apoyo**

De conformidad con las decisiones y las directivas de la Junta Ejecutiva del PNUD que se reflejan en su Política de Recuperación de Gastos con cargo a Otros Recursos, las Contribuciones estarán sujetas a la recuperación de los gastos indirectos en que hayan incurrido las oficinas del PNUD en la Sede y en el país, al prestar servicios de apoyo general a la gestión (GMS). Para sufragar esos gastos de GMS, se imputarán a las Contribuciones de 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 (USD\$) a cada depósito, conforme a lo dispuesto en el Capítulo 5, reglamento 5.04 del Manual Financiero del PNUD. Dicho ajuste se realizará a través de la revisión presupuestal.

**Previsiones o Variaciones Cambiarias**

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

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

**Transferencia de Equipos**

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

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)  
Documento de Proyecto

---

### ***Publicaciones***

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

### ***Terminación de proyecto***

El presente proyecto terminará:

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

### ***Modelo de Implementación***

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

### ***Auditoría***

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

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

V. MARCO DE RESULTADOS

| <b>Efecto previsto conforme lo establecido en el MANUD / Marco de Resultados y Recursos del Programa de País:</b> UNSDCF 2024-2027. Outcome: 3.1 A 2027 Colombia habrá avanzado en el goce efectivo de derechos a través de bienes y servicios que garanticen la igualdad y la equidad social y productiva. Outcome 5.1 A 2027 el Estado colombiano habrá mejorado su capacidad de monitoreo e implementación de la Agenda 2030 a través de sistemas de información, y gestión de conocimiento más eficientes, una movilización de recursos con nuevas fuentes de financiamiento y. estrategias eficaces para la incorporación de enfoques diferenciales, de género y de derechos en las iniciativas de desarrollo sostenible.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                              |                                                           |               |      |                                                  |          |       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|---------------|------|--------------------------------------------------|----------|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Indicadores de Efecto según lo establecido en el Marco de Resultados y Recursos del Programa de País, incluidos las metas y la línea de base:</b> CPD 2025-2027.<br>Resultado 2:<br>Indicador 2.2.1 Número de personas que participan en procesos de fortalecimiento empresarial centrados en la innovación, la transformación digital o el empleo formal, desglosado por sexo, personas con discapacidad y grupos étnicos. Línea base 2023 (1.756); Meta 2024 (7.024)<br>Indicador 2.3.1 Número de personas en movimiento que reciben acceso efectivo a oportunidades de regularización, empleo e inclusión con perspectiva de género, desglosado por personas con discapacidad y grupos étnicos. Línea base 2023 (706); Meta 2024 (2.822)<br>Resultado 4:<br>Indicador 4.2.2 Número de mujeres y personas con identidades diversas, desglosadas por discapacidad y etnia, que se benefician de estrategias que mejoran su inclusión socioeconómica, jurídica y comunitarias. Línea base 2023 (257.573); Meta 2024 (340.000).<br>Indicador 4.3.1 Número de asociaciones con el sector privado, el sector público, los gobiernos locales, la filantropía, el mundo académico o la sociedad civil para la creación de mecanismos, instrumentos o herramientas de financiación para el desarrollo. Línea base 2023 (5); Meta 2027 (11). |                                                                                                                                                                              |                                                           |               |      |                                                  |          |       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Producto(s) Aplicable(s) del Plan Estratégico del PNUD:</b><br><b>2022-2025: Output 1.3</b> El acceso a servicios básicos y a activos y servicios financieros y no financieros mejorado para respaldar las capacidades productivas para medios de vida sostenibles y empleos, con el fin de lograr la prosperidad. Indicador 1.3.1. Número de personas que acceden a servicios básicos<br><b>2026-2029: Output A.1.1</b> Se amplían las oportunidades económicas para que las personas y las empresas accedan a empleos decentes, al comercio y a activos productivos, incluyendo el capital humano, la movilidad humana y la energía sostenible. Indicador 1.1.3 Número de MIPYMES apoyadas para: a) Servicios de desarrollo empresarial b) Acceso a financiamiento c) Registro                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                              |                                                           |               |      |                                                  |          |       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Título del Proyecto y Número del Proyecto: 01004853</b> Innovación Productiva para el Desarrollo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                              |                                                           |               |      |                                                  |          |       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| PRODUCTOS ESPERADOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | INDICADORES DE PRODUCTO                                                                                                                                                      | FUENTE DE DATOS                                           | LÍNEA DE BASE |      | METAS (según frecuencia de recolección de datos) |          |       | METODOLOGÍA Y RIESGOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                              |                                                           | Valor         | Año  | Año 2025                                         | Año 2026 | FINAL |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Output 1.</b><br>Emprendimientos y Unidades Productivas fortalecidas en habilidades y capacidades empresariales<br>GEN Marker 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>1.1</b> Número de emprendimientos asistidos para desarrollar sus capacidades en innovación – con enfoque especial en mujeres (60%) y/o población con enfoque diferencial. | Registros técnicos, financieros y operativos del proyecto | 0             | 2024 | 0                                                | 50       | 50    | <b>Metodología de Medición:</b><br>Este indicador evalúa la efectividad de la capacitación y el apoyo en la mejora de las habilidades de los participantes.<br><ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Evaluaciones Pre y Post-Capacitación:</b> Administrar cuestionarios o pruebas antes y después de los procesos de formación para medir el aumento de conocimientos y habilidades relevantes para la gestión empresarial.</li><li>• <b>Observación Directa (cuando sea aplicable):</b> En servicios específicos, un evaluador podría observar a los participantes en situaciones reales o simuladas para evaluar la aplicación de las capacidades adquiridas.</li><li>• <b>Autoevaluación del Participante:</b> Aunque con sesgo, solicitar a los participantes que evalúen su propia mejora en las capacidades de gestión empresarial.</li></ul> |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>1.2</b> Porcentaje de beneficiarios vinculados a ecosistemas productivos.                                                                                                 | Registros técnicos, financieros y operativos del proyecto | 0             | 2024 | 0                                                | 30%      | 30%   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Output 2.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>2.1</b> Número de alianzas establecidas en el ecosistema de inclusión                                                                                                     | Registros técnicos, financieros y                         | 0             | 2024 | 0                                                | 10       | 10    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)  
Documento de Proyecto

|                                                                                             |                                                                                                                                    |                                                                  |   |      |   |   |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|---|------|---|---|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Estrategias territoriales de inclusión y desarrollo productivo fortalecidas<br>GEN Marker 2 | <i>productiva para el desarrollo territorial.</i>                                                                                  | <i>operativos del proyecto</i>                                   |   |      |   |   |   | <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Certificaciones o Reconocimientos:</b> Registrar la obtención de certificaciones o reconocimientos relacionados con la gestión empresarial.</li></ul> <b>Riesgos en la Recolección de Datos:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Sesgo en la Autoevaluación:</b> Los participantes pueden sobrestimar su propio aprendizaje o mejora.</li><li>• <b>Atribución de la Mejora:</b> Es difícil aislar el impacto del programa de otros factores que podrían influir en la apropiación de capacidades o habilidades.</li></ul> |
|                                                                                             | <b>2.2</b> <i>Número de entidades locales que implementan soluciones con base en innovación para impulsar el desarrollo local.</i> | <i>Registros técnicos, financieros y operativos del proyecto</i> | 0 | 2024 | 0 | 1 | 1 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

## 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                                                                                                                                                                              | Costo (si lo hubiese) |
|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| <b>Seguimiento del progreso en el logro de los resultados</b> | Reunir y analizar datos sobre el progreso realizado en comparación con los indicadores de resultados que aparecen en el Marco de Resultados y Recursos (RRF por sus siglas en inglés) a fin de valorar el avance del proyecto en relación con el logro de los productos acordados                                                                                                                                                | Trimestralmente, o según la frecuencia que se requiera para cada indicador. | La gerencia del proyecto analizará cualquier demora que afecte el avance esperado del proyecto.                                                                                               | No aplica             |
| <b>Monitoreo y Gestión del Riesgo</b>                         | Identificar riesgos específicos que pueden comprometer el logro de los resultados previstos. Identificar y monitorear medidas de gestión del riesgo mediante un registro de riesgos. Ello incluye medidas de monitoreo y planes que se pueden haber exigido según los Estándares Sociales y Ambientales del PNUD. Las auditorías se realizarán conforme a la política de auditoría del PNUD para gestionar el riesgo financiero. | Trimestralmente                                                             | La gerencia del proyecto identificará los riesgos y tomará medidas para controlarlos. Se mantendrá un registro activo para el seguimiento de los riesgos identificados y las medidas tomadas. | No aplica             |
| <b>Aprendizaje</b>                                            | Se captarán en forma periódica los conocimientos, las buenas prácticas y las lecciones aprendidas de otros proyectos y asociados en la implementación y se integrarán al presente proyecto.                                                                                                                                                                                                                                      | Al menos una vez por año                                                    | El equipo del proyecto capta las lecciones relevantes que se utilizarán para tomar decisiones gerenciales debidamente informadas.                                                             | No aplica             |
| <b>Aseguramiento de Calidad Anual del Proyecto</b>            | 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                             | No aplica             |
| <b>Revisar y Efectuar Correcciones en el curso de acción</b>  | Revisión interna de datos y evidencia a partir de todas las acciones de monitoreo para asegurar la toma de decisiones informadas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Al menos una vez por año                                                    | La Junta Directiva del Proyecto debatirá los datos de desempeño, riesgos, lecciones y calidad que se utilizarán para corregir el curso de acción.                                             | No aplica             |
| <b>Informe del Proyecto</b>                                   | 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                                                                                                                                                                                                                         | Anual y al finalizar el proyecto (Informe Final)                            |                                                                                                                                                                                               | No aplica             |

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

Documento de Proyecto

| Actividad de Monitoreo                                      | Objetivo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Frecuencia               | Medidas a Seguir                                                                                                                                                                                 | Costo (si lo hubiese) |
|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
|                                                             | 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.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                          |                                                                                                                                                                                                  |                       |
| <b>Revisión del Proyecto (Junta Directiva del Proyecto)</b> | El mecanismo de gobernanza del proyecto (es decir, la Junta Directiva del Proyecto) efectuará revisiones periódicas del proyecto para evaluar su desempeño y revisar el Plan de Trabajo Plurianual, a fin de asegurar una elaboración del presupuesto realista durante la vida del proyecto. En el transcurso del último año del proyecto, la Junta Directiva realizará una revisión final del proyecto para captar las lecciones aprendidas y debatir aquellas oportunidades para escalar y socializar los resultados del proyecto y las lecciones aprendidas con los actores relevantes. | Al menos una vez por año | La Junta Directiva del Proyecto debatirá toda inquietud referente a la calidad o a un progreso más lento de lo esperado y acordará medidas de gestión para abordar las cuestiones identificadas. | No aplica             |

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

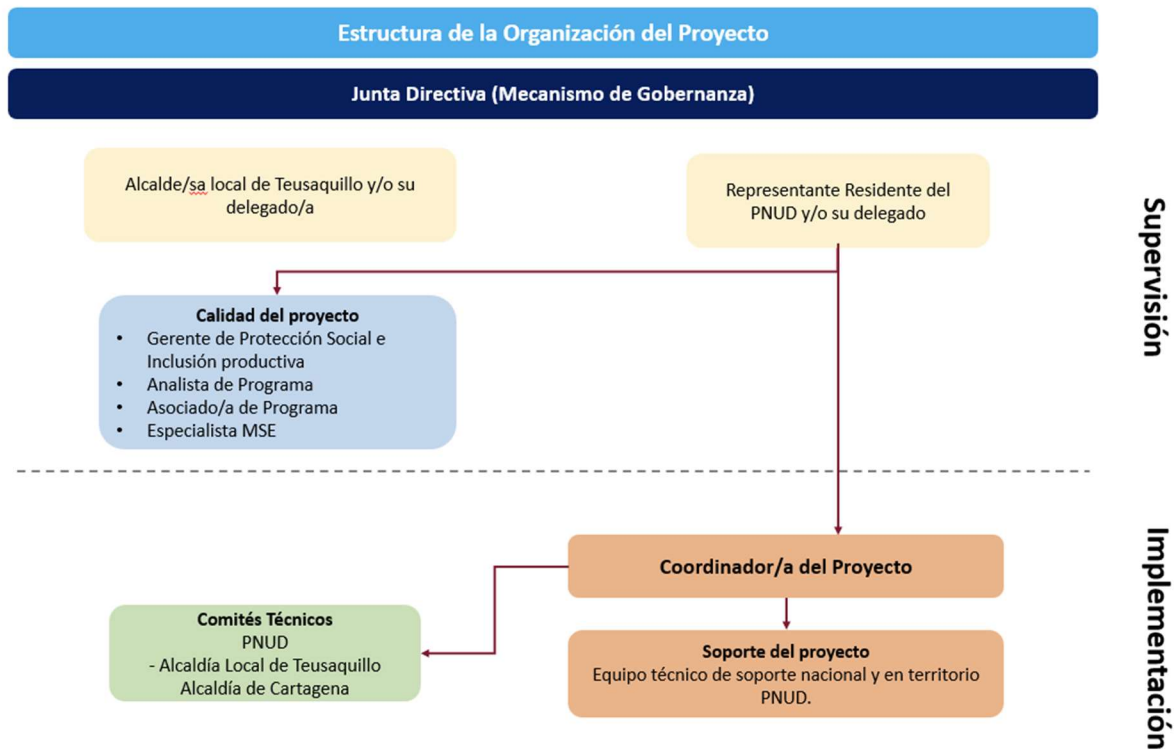
Documento de Proyecto

**VII. PLAN DE TRABAJO PLURIANUAL**

|                                                                                                                                     | ACTIVIDADES PREVISTAS                                                                                             | Presupuesto Previsto por Año |         | RESPONSABLE | PRESUPUESTO PREVISTO     |                                        |         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------|-------------|--------------------------|----------------------------------------|---------|
|                                                                                                                                     |                                                                                                                   | 2025                         | 2026    |             | Fuente de Financiamiento | Descripción del Presupuesto            | Monto   |
| Output 1:<br>Emprendimientos y Unidades Productivas fortalecidas en habilidades y capacidades empresariales.<br><br>Gender Marker 2 | Actividad 1.1<br>Capacidades socioeconómicas y la resiliencia de comunidades productivas fortalecidas.            | 0                            | 33.666  | PNUD        | FDL Teusaquillo          | 71300 Local Consultants                | 33.666  |
|                                                                                                                                     |                                                                                                                   | 0                            | 70.674  |             |                          | 71400 Contractual Services - Individ   | 70.674  |
|                                                                                                                                     |                                                                                                                   | 0                            | 102.531 |             |                          | 72100 Contractual Services-Companies   | 102.531 |
|                                                                                                                                     |                                                                                                                   | 0                            | 5.803   |             |                          | 72800 Information Technology Equipment | 5.803   |
|                                                                                                                                     |                                                                                                                   | 0                            | 25.996  |             |                          | 73100 Common Services                  | 25.996  |
|                                                                                                                                     |                                                                                                                   | 0                            | 5.203   |             |                          | 74500 Miscellaneous Expenses           | 5.203   |
|                                                                                                                                     |                                                                                                                   | 0                            | 12.462  |             |                          | 75100 F&A (GMS 5%)                     | 12.462  |
|                                                                                                                                     |                                                                                                                   | 0                            | 5.369   |             |                          | 75700 Training, Workshops and Confer   | 5.369   |
|                                                                                                                                     |                                                                                                                   | Subtotal para Actividad 1.1. |         |             |                          |                                        |         |
| Subtotal para Output 1                                                                                                              |                                                                                                                   |                              |         |             |                          | \$ 261.704                             |         |
| Output 2:<br>Estrategias territoriales de inclusión y desarrollo productivo fortalecidas<br>Gender Marker 2                         | Actividad 2.1<br>Ecosistemas y estrategias territoriales basadas en colaboración e innovación social gestionadas. | 0                            | 70.500  | PNUD        | Alcaldía de Cartagena    | 71400 Contractual Services - Individ   | 70.500  |
|                                                                                                                                     |                                                                                                                   | 0                            | 25.000  |             |                          | 71600 Travel                           | 25.000  |
|                                                                                                                                     |                                                                                                                   | 0                            | 35.033  |             |                          | 72100 Contractual Services-Companies   | 35.033  |
|                                                                                                                                     |                                                                                                                   | 0                            | 2.800   |             |                          | 74500 Miscellaneous Expenses           | 2.800   |
|                                                                                                                                     |                                                                                                                   | 0                            | 6.667   |             |                          | 75100 F&A (GMS 5%)                     | 6.667   |
|                                                                                                                                     |                                                                                                                   | Subtotal para Actividad 2.1  |         |             |                          |                                        |         |
| Subtotal para Output 2                                                                                                              |                                                                                                                   |                              |         |             |                          | \$ 140.000                             |         |
| Total para Output 1 + Output 2                                                                                                      |                                                                                                                   |                              |         |             |                          | \$ 401.704                             |         |

VIII. ARREGLOS DE GESTIÓN Y GOBERNANZA

Se establecerá un Comité Directivo del Proyecto o Junta del Proyecto que se encargará de proporcionar orientación estratégica, asegurar una supervisión efectiva y apoyar los procesos de comunicación. La estructura de gestión del proyecto por parte del PNUD incluirá los roles y responsabilidades necesarios para su implementación. La gobernanza del proyecto se organizará de la siguiente manera:



El Comité Directivo o Junta del Proyecto es responsable de brindar orientación estratégica al proyecto y de tomar las medidas correctivas necesarias para asegurar que este logre los resultados deseados. Para garantizar la rendición de cuentas final del PNUD, las decisiones del comité deben adoptarse conforme a principios que garanticen la gestión basada en resultados, la optimización de los recursos, la equidad, la integridad, la transparencia y una competencia internacional efectiva.

Asimismo, la Junta Directiva tendrá las responsabilidades específicas de:

- Proporcionar orientación y dirección general al proyecto, garantizando que se mantenga dentro de los parámetros especificados.
- Proporcionar instrucciones y recomendaciones para garantizar que los resultados acordados se logren satisfactoriamente de acuerdo con los planes.
- Abordar las cuestiones del proyecto planteadas por el coordinador del proyecto.
- Asesorar sobre nuevos riesgos del proyecto y acordar posibles acciones de mitigación y gestión para abordar riesgos específicos.
- Garantizar la coordinación entre los distintos proyectos y programas financiados por donantes y aquellos liderados por el gobierno, cuando corresponda.
- Garantizar la coordinación con las diferentes agencias gubernamentales y su participación en las actividades del proyecto, cuando corresponda.
- Monitorear y supervisar la cofinanciación del proyecto.
- Revisar el progreso del proyecto, evaluar el desempeño y evaluar el Plan de Trabajo Anual para el año siguiente, incluido el informe de calificación de calidad.
- Atender las quejas a nivel de proyecto.
- Revisar el paquete de informe final del proyecto durante una reunión de revisión de final de proyecto para analizar las lecciones aprendidas y las oportunidades de escalamiento.
- Garantizar los más altos niveles de transparencia y tomar todas las medidas necesarias para evitar cualquier conflicto de intereses real o percibido.

- 
- Revisar los Informes de Entrega Combinados antes de la certificación por parte del Socio Implementador.
  - Actuar como mecanismo de consulta informal para las partes interesadas;
  - Garantizar el compromiso de los recursos humanos para apoyar la implementación del proyecto, arbitrando cualquier cuestión dentro del proyecto;
  - Aprobar los informes de Revisión Intermedia y/o Evaluación final y las respuestas de gestión correspondientes; según corresponda.
  - Proporcionar orientación o protocolos de presentación de informes a los comités técnicos o sub órganos que informan al Comité Directivo (si corresponde); Con el fin de garantizar la responsabilidad última del PNUD para los resultados del proyecto, las decisiones de la Junta Directiva del Proyecto se realizarán de conformidad con la normativa estándar que deben asegurar la gestión por resultados, la mejor relación calidad-precio, la imparcialidad, la integridad, la transparencia y la eficaz competencia internacional.

#### Composición del Comité Directivo del Proyecto:

- a. Ejecutivo del Proyecto: Representado por el Representante Residente del PNUD o su delegado, es responsable de garantizar que la ejecución del proyecto se ajuste a los objetivos estratégicos del PNUD y las prioridades nacionales de desarrollo. Además, supervisa el uso eficiente de los recursos, el logro de los resultados previstos y la coordinación con las entidades gubernamentales y los socios clave.
- b. Socio(s) de Desarrollo: Alcalde/sa por la Alcaldía Local de Teusaquillo o su delegado, quien desempeña un papel clave en la supervisión y la orientación estratégica del Proyecto. Esto garantiza que las acciones implementadas se alineen con los compromisos de cooperación y contribuyan al desarrollo sostenible del territorio.

Ambos actores forman parte del Comité Directivo como mecanismo de gobernanza, donde establecen lineamientos, evalúan el progreso y toman decisiones clave para asegurar la sostenibilidad e impacto del proyecto.

Hay dos funciones principales fuera de la estructura del Comité Directivo del Proyecto cuyo papel es informar al Comité Directivo del Proyecto y apoyar a los miembros de la junta en el cumplimiento efectivo de sus funciones: garantía del proyecto y gestión del proyecto.

**Garantía del proyecto:** Es responsabilidad de cada miembro del Comité Directivo; sin embargo, el PNUD desempeña una función específica de aseguramiento en todos sus proyectos. El PNUD realiza el aseguramiento de la calidad y apoya al Comité Directivo del Proyecto mediante funciones objetivas e independientes de supervisión y monitoreo del proyecto, incluyendo la aplicación del sistema de gestión social y ambiental del PNUD para garantizar que las salvaguardias sociales y ambientales (SES) se apliquen durante todo el ciclo del proyecto. El Comité Directivo del Proyecto no puede delegar ninguna de sus responsabilidades de aseguramiento de la calidad al director del proyecto. El aseguramiento del proyecto es totalmente independiente de la implementación del proyecto.

El PNUD ha designado a la Gerente del área de Protección Social e Inclusión Productiva, Asociada de Programa y Analista de Programa para el puesto de Aseguramiento de la Calidad (AC), con el apoyo de un Especialista en Monitoreo y Evaluación (M&E). Se espera que este Asegurador de Calidad designado asista a todas las reuniones del Comité Directivo del Proyecto y apoye los procesos de la junta directiva como representante sin derecho a voto.

**Gerente de Proyecto:** El Gerente de Proyecto (GP) o coordinador del proyecto es designado para coordinar, en nombre del Comité Directivo del Proyecto, las actividades diarias del proyecto.

El Gerente del Proyecto será responsable de la gestión general del proyecto, incluyendo la movilización de todos los insumos y la supervisión del personal, los consultores y los subcontratistas. Sus principales responsabilidades incluyen:

- Implementación y gestión general del proyecto según el Plan de Trabajo Anual aprobado por el Comité Directivo.
- Planificar las actividades del proyecto y supervisar el progreso respecto al plan de trabajo aprobado
- Gestión de personal, bienes y servicios del proyecto
- Elaborar términos de referencia y especificaciones técnicas para procesos de contratación o de interacción con organizaciones de la sociedad civil.
- Realizar actividades de seguimiento y supervisión según el plan de supervisión del proyecto y actualizar el plan según sea necesario.

- Apoyo a evaluaciones de proyectos, controles puntuales y auditorías
- Monitoreo de los recursos financieros para garantizar la precisión y confiabilidad de los informes financieros
- Monitorear el progreso, las desviaciones del plan de trabajo anual y hacer correcciones al curso, cuando sea necesario, dentro de las tolerancias acordadas por la Junta del Proyecto para lograr resultados.
- Facilitar la comunicación y la coordinación entre los socios
- Preparación y convocatoria de reuniones de la junta del proyecto
- Informar periódicamente a la Junta del Proyecto sobre el progreso acordado con la junta, incluidas las acciones para abordar los desafíos y las oportunidades.
- Preparar y presentar informes financieros al PNUD trimestralmente
- Gestionar y supervisar los riesgos del proyecto, incluidos los riesgos sociales y ambientales, inicialmente identificados y presentar nuevos riesgos al Comité Directivo del Proyecto para su revisión y decisión sobre posibles acciones si es necesario; actualizar el estado de estos riesgos manteniendo el registro de riesgos del proyecto
- Recopilación de lecciones aprendidas durante la implementación del proyecto
- Preparar revisiones del plan de trabajo plurianual, según sea necesario, así como planes anuales y trimestrales, si se requiere.
- Supervisar la implementación del plan de acción de género, el plan de participación de las partes interesadas y cualquier plan de gestión ambiental y social.

El/la Gerente/a del Proyecto contará con el apoyo de un equipo del proyecto ubicado en Bogotá, además del apoyo brindado por las unidades administrativas del PNUD Colombia.

**Socio implementador:** El socio implementador de este proyecto es el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Como socio implementador, el PNUD será responsable de la ejecución y asistencia técnica del proyecto, asumiendo la plena responsabilidad por el uso eficaz de los recursos y la entrega de los productos establecidos en este documento.

El proyecto será ejecutado bajo la Modalidad de Implementación Directa (DIM) por parte del PNUD, aprovechando su capacidad técnica existente. Las tareas específicas que llevará a cabo el PNUD incluyen:

- Planificación, coordinación, gestión, monitoreo, evaluación y presentación de informes del proyecto. Esto incluye proporcionar toda la información y los datos necesarios para garantizar informes oportunos, completos y basados en evidencia, tanto en términos de resultados como de información financiera.
- Gestión de riesgos, conforme a lo descrito en este documento de proyecto.
- Adquisición de bienes y servicios, incluidos recursos humanos.
- Gestión financiera, incluyendo el seguimiento de los gastos en relación con los presupuestos del proyecto.
- Firma del informe financiero o la autorización de financiamiento y certificado de gastos

**Comité Técnico:** La estructura del proyecto incluye dos comités técnicos, uno desarrollado con la Alcaldía Local de Teusaquillo y otro por la Alcaldía de Cartagena como un espacio de coordinación interinstitucional. Su principal función es proporcionar orientación técnica al coordinador y la unidad del proyecto en el apoyo del logro de resultados de este.

Además, esta instancia revisa previamente los planes de trabajo y presupuestos anuales antes que se presente la consideración a la junta directiva. El Comité Técnico, bajo la orientación de la Junta Directiva, será el encargado de la planeación, seguimiento y balance de las actividades del proyecto, velará por el cumplimiento de los objetivos y metas, así como por una adecuada ejecución financiera. Así mismo, revisará y tomará medidas correctivas aprobadas por la Junta previamente, frente a dificultades que se presenten en la implementación del proyecto, así como informará a la Junta Directiva sobre los aliados estratégicos y acuerdos de subvención que se requieran desarrollar en el marco del proyecto para su aprobación. Este comité se reunirá al menos de manera trimestral o con mayor frecuencia si es convocado de manera extraordinaria.

## IX. CONTEXTO LEGAL

En aquellos casos en que el país haya firmado el [Acuerdo Básico de Asistencia - Standard Basic Assistance Agreement \(SBAA\)](#)

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 el 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]<sup>10</sup> [fondos del PNUD recibidos conforme al Documento de Proyecto]<sup>11</sup> se utilicen para brindar asistencia a personas o entidades vinculadas con el terrorismo, y que los receptores de los fondos provistos por el PNUD en el marco del presente proyecto no aparezcan en la lista del Comité del Consejo de Seguridad y que ningún fondo del PNUD recibido de conformidad con el Documento de Proyecto se utilice para actividades de lavado de dinero. Este listado puede consultarse en <https://www.un.org/securitycouncil/es/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> en inglés), y del Mecanismo de Rendición de Cuentas (<https://www.undp.org/es/mecanismo-de-revision-del-cumplimiento-social-y-ambiental-y-respuesta-de-las-partes-interesadas>).
4. PNUD como Asociado en la Implementación: (a) realizará las actividades relacionadas con el proyecto y programa en conformidad con los Estándares Sociales y Ambientales del PNUD; (b) implementará el plan de gestión o mitigación para que el proyecto o programa cumpla con dichos estándares; y (c) participará de un modo constructivo y oportuno para abordar cualquier inquietud o queja planteada a través del Mecanismo de Rendición de Cuentas. El PNUD se asegurará de que los organismos y otras partes interesadas estén debidamente informados de la existencia del Mecanismo de Rendición de Cuentas y puedan acceder al mismo.
5. En la implementación de las actividades bajo este Documento de Proyecto, el PNUD, como el Asociado en la Implementación, manejará cualquier denuncia de explotación y abuso sexual (EAS) y acoso sexual (AS) de acuerdo con sus regulaciones, reglas, políticas y procedimientos.
6. Todos los firmantes del Documento de Proyecto colaborarán de buena fe en los ejercicios destinados a evaluar los compromisos del programa o proyecto, o el cumplimiento con los Estándares Sociales y Ambientales del PNUD. Ello incluye el acceso a sitios del proyecto, personal relevante, información y documentación.

---

<sup>10</sup> Texto a ser utilizado cuando el PNUD es el Asociado en la Implementación.

<sup>11</sup> Texto a ser utilizado cuando el Asociado en la Implementación sea Naciones Unidas, un Fondo/Programa de las Naciones Unidas o una agencia especializada.

- 
7. El PNUD como Asociado en la Implementación velará que las obligaciones siguientes sean vinculantes para cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario:
- a. De conformidad con el Artículo III de la SBAA [o *las Disposiciones Suplementarias del Documento de Proyecto*], cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario tendrá la responsabilidad de la seguridad y protección de cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario, de su personal, de su propiedad, y de los bienes del PNUD que se encuentren en su custodia. Con este fin, cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario:
    - i. Instrumentará un plan de seguridad adecuado y sostendrá dicho plan, teniendo en cuenta la situación de seguridad del país en el que se desarrolla el proyecto;
    - ii. Asumirá todos los riesgos y responsabilidades relacionados con la seguridad de la parte responsable, del subcontratista y del sub-beneficiario y la plena implementación del plan de seguridad.
  - b. El PNUD se reserva el derecho de verificar si dicho plan está en vigor y de sugerir modificaciones al plan cuando sea necesario. El incumplimiento de mantener e implementar un plan de seguridad apropiado como se requiere en este documento se considerará un incumplimiento de las obligaciones de la parte responsable, subcontratista y sub-receptor bajo este Documento de Proyecto.
  - c. Cada parte responsable, subcontratista y subreceptor (cada uno de ellos una "subparte" y conjuntamente las "subpartes") reconoce y acepta que el PNUD no tolerará el acoso sexual ni la explotación y el abuso sexuales de ninguna persona por parte de las subpartes y otras entidades que participen en la ejecución del Proyecto, ya sea como contratistas o subcontratistas y su personal, y de cualquier persona que preste servicios para ellos en virtud del Documento de Proyecto.
    - (a) En la ejecución de las actividades previstas en este Documento de Proyecto, cada una de las subpartes cumplirá las normas de conducta establecidas en el Boletín del Secretario General ST/SGB/2003/13, de 9 de octubre de 2003, relativo a las "Medidas especiales de protección contra la explotación y el abuso sexuales" ("EAS").
    - (b) Además, y sin limitación a la aplicación de otros reglamentos, normas, políticas y procedimientos que afecten a la realización de las actividades previstas en el presente Documento de Proyecto, en la ejecución de las actividades, cada una de las subpartes no incurrirá en ninguna forma de acoso sexual ("AS"). El acoso sexual se define como cualquier conducta no deseada de naturaleza sexual que razonablemente pueda esperarse o percibirse como ofensiva o humillante, cuando dicha conducta interfiera en el trabajo, se convierta en una condición de empleo o cree un entorno de trabajo intimidatorio, hostil u ofensivo. El AS puede producirse en el lugar de trabajo o en relación con el trabajo. Aunque normalmente se trata de un patrón de conducta, el AS puede adoptar la forma de un único incidente. Al evaluar la razonabilidad de las expectativas o percepciones, se tendrá en cuenta la perspectiva de la persona objeto de la conducta.
  - d. En la realización de las actividades previstas en el presente Documento de Proyecto, cada subparte deberá (con respecto a sus propias actividades), y exigirá a sus subpartes (con respecto a las actividades de éstas) que dispongan de normas y procedimientos mínimos, o de un plan para desarrollar y/o mejorar dichas normas y procedimientos, con el fin de poder adoptar medidas preventivas y de investigación eficaces. Dichas normas y procedimientos deben incluir: políticas sobre acoso sexual y explotación y abuso sexuales; políticas sobre denuncia de irregularidades/protección contra represalias; y mecanismos de denuncia, disciplinarios y de investigación. En línea con esto, las subpartes tomarán y exigirán que sus respectivas subpartes tomen todas las medidas apropiadas para:
    - (i) Impedir que sus empleados, agentes o cualquier otra persona contratada para prestar cualquier servicio en virtud de este Documento de Proyecto, se dediquen a AS o EAS;
    - (ii) Ofrecer a los empleados y al personal asociado formación sobre prevención y respuesta al AS y al EAS, cuando las subpartes no hayan puesto en marcha su propia formación relativa a la prevención del AS y del EAS, las subpartes podrán utilizar el material de formación disponible en el PNUD;
    - (iii) Informar y supervisar las alegaciones de AS y EAS de las que cualquiera de las subpartes haya sido informada o haya tenido conocimiento de otro modo, y el estado de las mismas;
    - (iv) Remitir a las víctimas/sobrevivientes de AS y EAS a una asistencia segura y confidencial para las víctimas;
    - y
    - (v) Registrar e investigar con prontitud y confidencialidad cualquier alegación lo suficientemente creíble como para justificar una investigación de AS o EAS. Cada una de las subpartes informará al PNUD de las denuncias recibidas y de las investigaciones realizadas por ella misma o por cualquiera de sus subpartes en relación con sus actividades en el marco del Documento de Proyecto, y mantendrá informado al PNUD durante la investigación realizada por ella misma o por cualquiera de sus subpartes, en la medida en que dicha notificación (i) no ponga en peligro el desarrollo de la investigación, incluyendo pero no limitándose a la seguridad de las personas, y/o (ii) no contravenga ninguna ley que le sea aplicable. Tras la investigación, la parte pertinente informará al PNUD de cualquier medida adoptada por ella o por cualquiera de las otras entidades en relación con la investigación.

- 
- e. Cada una de las subpartes establecerá que ha cumplido con lo anterior, a satisfacción del PNUD, cuando el PNUD o cualquier parte que actúe en su nombre le solicite dicha confirmación. El incumplimiento de lo anterior por la subparte pertinente, según lo determine el PNUD, se considerará motivo de suspensión o terminación del Proyecto.
  - f. Cada parte responsable, subcontratista y subreceptor se asegurará de que todas las actividades del proyecto emprendidas por ellos se lleven a cabo de manera consistente con los Estándares Sociales y Medioambientales del PNUD y se asegurará de que cualquier incidente o problema de incumplimiento se comunique al PNUD de conformidad con los Estándares Sociales y Medioambientales del PNUD.
  - g. Cada parte responsable, subcontratista y subreceptor tomará las medidas adecuadas para evitar el uso indebido de fondos, el fraude, la corrupción u otras irregularidades financieras por parte de sus funcionarios, consultores, subcontratistas y subreceptores en la ejecución del proyecto o programa o en el uso de los fondos del PNUD. Se asegurará de que sus políticas de gestión financiera, anticorrupción, antifraude y contra el blanqueo de dinero y la financiación del terrorismo estén en vigor y se apliquen a todos los fondos recibidos del PNUD o a través de él.
  - 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 subreceptor: (a) Política del PNUD sobre fraude y otras prácticas corruptas (b) Política del PNUD contra el blanqueo de dinero y la financiación del terrorismo; y (c) Directrices de investigación de la Oficina de Auditoría e Investigaciones del PNUD. Cada parte responsable, subcontratista y subreceptor acepta los requisitos de los documentos anteriores, que son parte integrante de este Documento de Proyecto y están disponibles en línea en [www.undp.org](http://www.undp.org).
  - i. En caso de que se requiera una investigación, el PNUD realizará las investigaciones relacionadas con cualquier aspecto de los proyectos y programas del PNUD. Cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario proporcionará su plena cooperación, incluida la puesta a disposición del personal, la documentación pertinente y el acceso a sus locales (y de sus consultores, partes responsables, subcontratistas y subadjudicatarios), en las condiciones razonables que sean necesarias para los fines de una investigación. En caso de que haya una limitación en el cumplimiento de esta obligación, el PNUD consultará con la parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario para encontrar una solución.
  - j. Cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario mantendrá informado al PNUD, como Asociado en la Implementación, de manera inmediata de cualquier incidencia de uso inapropiado de fondos, o alegación creíble de fraude o corrupción con la debida confidencialidad.  
 Cuando la parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario sepa que un proyecto o actividad del PNUD, en su totalidad o en parte, es objeto de investigación por presunto fraude o corrupción, cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario informará al Representante Residente / Jefe de Oficina del PNUD, quien informará prontamente a la Oficina de Auditoría e Investigaciones del PNUD (OAI). Cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario proporcionará actualizaciones periódicas al jefe del PNUD en el país y la OAI del estado y las acciones relacionadas con dicha investigación.
  - k. Opción 2. Cada parte responsable, subcontratista o sub-beneficiario está conforme con que, cuando proceda, los donantes del PNUD (incluido el Gobierno), cuya financiación sea la fuente total o parcial de los fondos para las actividades objeto de este Documento de Proyecto, podrán solicitar recurso a la parte responsable, subcontratista o sub-beneficiario para la recuperación de cualesquiera fondos determinados por el PNUD que hayan sido utilizados de manera inapropiada, incluso mediante fraude o corrupción, o que hayan sido pagados de otra manera que no sea conforme a los términos y condiciones del Documento del Proyecto.  
 Cuando dichos fondos no hayan sido reembolsados al PNUD, la parte responsable, subcontratista o sub-beneficiario está conforme con que los donantes del PNUD (incluido el Gobierno), cuya financiación sea la fuente, en su totalidad o en parte, de los fondos destinados a las actividades previstas en el presente Documento de Proyecto, podrán solicitar recurso a la parte responsable, subcontratista o sub-beneficiario para la recuperación de cualesquiera fondos determinados por el PNUD que hayan sido utilizados de manera inapropiada, incluso mediante fraude o corrupción, o que hayan sido pagados de otra manera que no sea conforme a los términos y condiciones del Documento del Proyecto.  
Nota: El término "Documento del Proyecto", tal como se utiliza en esta cláusula, se considerará que incluye cualquier acuerdo subsidiario pertinente posterior al Documento del Proyecto, incluyendo aquellos con las partes responsables, subcontratistas y sub-receptores.
  - l. Cada contrato emitido por la parte responsable, subcontratista o sub-beneficiario en relación con el presente Documento de Proyecto incluirá una cláusula declarando que, en relación con el proceso de selección o en la ejecución del contrato, no se han dado, recibido o prometido ningún honorario, gratificación, descuento, regalo, comisión u otro pago que no sean los mostrados en la propuesta, y que el receptor de fondos cooperará con todas y cada una de las investigaciones y auditorías posteriores al pago.
  - m. En caso de que el PNUD se refiera a las autoridades nacionales pertinentes para que se adopten las medidas legales apropiadas en relación con cualquier presunto incumplimiento relacionado con el proyecto, el Gobierno velará por que las autoridades nacionales pertinentes investiguen activamente las mismas y adopten las medidas legales
-

adecuadas contra todas las personas que hayan participado en el proyecto, recuperará y devolverá los fondos recuperados al PNUD.

- n. Cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario se asegurará de que todas sus obligaciones establecidas en esta sección titulada "Gestión de Riesgos" se traspasan a cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario y que todas las cláusulas bajo esta sección tituladas "Cláusulas Estándar de Gestión de Riesgos" se incluyen, *mutatis mutandis*, en todos los subcontratos o subacuerdos celebrados con posterioridad al presente Documento de Proyecto.

**Cláusulas especiales.** En caso de que el gobierno comparta los costos a través del proyecto, deberán incluirse las siguientes cláusulas

1. El calendario de pagos y los datos de la cuenta bancaria del PNUD.
2. El valor del pago, si se realiza en una moneda distinta al dólar estadounidense, se determinará aplicando el tipo de cambio operacional de las Naciones Unidas vigente en la fecha del pago. Si se produjera una modificación del tipo de cambio operacional de las Naciones Unidas antes de la plena utilización del pago por parte del PNUD, se ajustará en consecuencia el valor del saldo de los fondos que se mantenga en ese momento. Si, en tal caso, se registra una pérdida en el valor del saldo de fondos, el PNUD informará al Gobierno con el fin de determinar si el Gobierno podría proporcionar alguna financiación adicional. En caso de que no se disponga de dicha financiación adicional, el PNUD podrá reducir, suspender o poner fin a la asistencia que se preste al proyecto.
3. El anterior calendario de pagos tiene en cuenta el requisito de que los pagos se realicen por adelantado a la ejecución de las actividades previstas. Podrá ser modificado 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, normas y directivas del PNUD.
5. Todas las cuentas y estados financieros se expresarán en dólares estadounidenses.
6. Si se prevén o se realizan aumentos imprevistos de los gastos o de los compromisos (ya sea debido a factores inflacionarios, a la fluctuación de los tipos de cambio o a contingencias imprevistas), el PNUD presentará oportunamente al gobierno una estimación suplementaria que indique la financiación adicional que será necesaria. El Gobierno hará todo lo posible para obtener los fondos adicionales necesarios.
7. Si los pagos mencionados anteriormente no se reciben de acuerdo con el calendario de pagos, o si la financiación adicional requerida de acuerdo con el párrafo 6 anterior no se obtiene del Gobierno o de otras fuentes, la asistencia que se prestará al proyecto en virtud del presente Acuerdo podrá ser reducida, suspendida o terminada por el PNUD.
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 (DES) proporcionados por el PNUD.
9. La propiedad de los equipos, suministros y otros bienes financiados con la contribución corresponderá al PNUD. Las cuestiones relativas a la transferencia de la propiedad por parte del PNUD se determinarán de conformidad con las políticas y procedimientos pertinentes del PNUD.
10. La contribución estará sujeta exclusivamente a los procedimientos de auditoría interna y externa previstos en el reglamento financiero, las normas y las directivas del PNUD."

## **XI. ANEXOS**

1. Informe de Calidad del Proyecto [ASM-17579 | Procedure | Salesforce](#)
2. Modelo de Diagnóstico Social y Ambiental [ASM-17591 | Procedure | Salesforce](#)
3. Análisis de Riesgo
4. Términos de Referencia de las principales posiciones gerenciales.

**ACUERDO DE FINANCIACIÓN ENTRE EL FONDO DE DESARROLLO LOCAL TEUSAQUILLO Y EL PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (PNUD)**

POR CUANTO el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (en adelante el “PNUD”) y el Fondo de Desarrollo Local de Teusaquillo (en adelante “FDL Teusaquillo”) convienen en cooperar para la ejecución de un programa/proyecto en Colombia (en adelante “el programa/proyecto”), según se describe en el documento del proyecto COL/01004853 Innovación Productiva para el Desarrollo, en Colombia, cuyo objeto es “generar un desarrollo socioeconómico, financiero, productivo y de innovación sostenible de poblaciones vulnerables y de emprendimientos que les permita participar e incorporarse plenamente en el ecosistema productivo y financiero, mejorando su bienestar, su autonomía, el cierre de brechas económicas y financieras, asegurando que esta integración sea sostenible y este alineada con las nuevas realidades económicas. ”, y que se presenta a FDL Teusaquillo.

POR CUANTO el FDL Teusaquillo ha informado a PNUD que está dispuesto a contribuir con fondos (en adelante la “Contribución”) a PNUD sobre la base de un acuerdo de financiación a los fines de incrementar los recursos disponibles para el proyecto COL/01004853 Innovación Productiva para el Desarrollo.

POR CUANTO el PNUD designará un asociado en la ejecución para la ejecución del proyecto COL/01004853 Innovación Productiva para el Desarrollo (en adelante el “Asociado en la Ejecución”),

POR TANTO, el PNUD y la Alcaldía acuerdan lo siguiente:

**Artículo I**

- 1. El FDL Teusaquillo, de conformidad con lo establecido en el párrafo 2 en este Artículo, pondrá a disposición del PNUD la suma de MIL DIECISIETE MILLONES QUINIENTOS SIETE MIL PESOS M/CTE (COP\$ 1.017.507.000,00). Los aportes están amparados en el CDP No. 1377 de fecha 29 de octubre de 2025 por valor de MIL DIECISIETE MILLONES QUINIENTOS SIETE MIL PESOS M/CTE (COP\$ 1.017.507.000,00)
- 2. El FDL Teusaquillo, de conformidad al calendario de pagos definido abajo, depositará la Contribución en el Banco GNB Sudameris cuenta corriente No.17349200 a nombre del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), proyecto COL/01004853 Innovación Productiva para el Desarrollo.

| <u>Calendario de pagos</u> | <u>Monto</u>          |
|----------------------------|-----------------------|
| Noviembre 2025             | COP \$ 457.878.150,00 |
| Diciembre 2025             | COP \$ 457.878.150,00 |
| Marzo 2026                 | COP \$ 101.750.700,00 |

EL PNUD aportará un valor aproximado de MIL VEINTISIETE MILLONES SEISCIENTOS OCHENTA Y UN MIL PESOS (COP\$ 1.027.681.000,00), (según la valoración del Gobierno) en especie (no-monetario) correspondientes a las metodologías de acompañamiento y herramientas de soporte tecnológico para el funcionamiento de las diferentes etapas del proyecto.

- 3. Cuando un pago de la Contribución se haga efectivo el FDL Teusaquillo enviará al PNUD la información sobre esa remesa mediante un e-mail dirigido a [contributions@undp.org](mailto:contributions@undp.org) [laura.mugno@undp.org](mailto:laura.mugno@undp.org) y [Luis.fernando.angel@undp.org](mailto:Luis.fernando.angel@undp.org) con los siguientes datos: nombre del donante, oficina del PNUD en Colombia, proyecto COL/01004853 Innovación Productiva para el Desarrollo, referencias del donante (cuando estén disponibles). Esta información también se incluirá en el aviso de remesa bancaria cuando se transfieran fondos al PNUD

4. Cuando el pago se efectúe en una moneda distinta del dólar de los Estados Unidos su valor se determinará aplicando el tipo de cambio operacional de las Naciones Unidas vigente en la fecha del pago. En caso de que antes de la utilización total del importe abonado por el PNUD hubiera una variación en el tipo de cambio operacional de las Naciones Unidas se ajustará en consonancia el valor del saldo de fondos no utilizados. Si, en ese caso, se registrara una pérdida en el valor de dicho saldo el PNUD informará al Donante, con miras a determinar si el Gobierno puede aportar más financiación. De no disponerse de financiación adicional el PNUD podrá reducir, suspender o rescindir la asistencia al proyecto COL/01004853 Innovación Productiva para el Desarrollo.
5. En el calendario de pagos *supra* se toma en cuenta la necesidad de que los pagos se efectúen con antelación a la ejecución de las actividades previstas. Este calendario podrá ser enmendado para ajustarse al grado de avance de los trabajos del proyecto COL/01004853 Innovación Productiva para el Desarrollo. UNDP no tomará ninguna pérdida. Todas las pérdidas (tales como {de manera enunciativa y no taxativa} pérdidas como resultado de fluctuaciones cambiarias de moneda) serán cargadas al Proyecto.
6. Todos los estados de cuentas y estados financieros se expresarán en dólares de los Estados Unidos.
7. El PNUD podrá aceptar Contribuciones en otra moneda distinta a la de dólares de los Estados Unidos siempre y cuando esa moneda pueda ser convertible o utilizable por el PNUD y sujeto a lo establecido en Artículo 6 arriba. Cualquier cambio en la moneda de la Contribución solo podrá hacerse con el acuerdo del PNUD.

## **Artículo II**

1. De conformidad con las decisiones, las políticas y los procedimientos de la Junta Ejecutiva del PNUD que se reflejan en su Política de Recuperación de Gastos con cargo a Otros Recursos, la Contribución estará sujeta a la recuperación de los gastos indirectos en que hayan incurrido las estructuras de la sede del PNUD y de la oficina del país al prestar servicios de apoyo general a la gestión. Para sufragar esos gastos de apoyo se imputará a la Contribución un cargo del 5% Asimismo, en la medida en que correspondan inequívocamente al proyecto todos los gastos directos de ejecución, incluidos los gastos del Asociado en la Ejecución, se incorporarán en el presupuesto del proyecto COL/01004853 Innovación Productiva para el Desarrollo con cargo a la partida presupuestaria pertinente y, en consecuencia, se imputarán al proyecto COL/01004853 Innovación Productiva para el Desarrollo.
2. La suma de los montos presupuestados para el proyecto COL/01004853 Innovación Productiva para el Desarrollo y de los gastos estimados por concepto de reembolso de servicios de apoyo conexos no excederá el total de los recursos disponibles para el proyecto COL/01004853 Innovación Productiva para el Desarrollo en virtud del presente Acuerdo, incluidos los fondos que puedan aportarle otras fuentes de financiación con destino a sufragar los gastos del proyecto COL/01004853 Innovación Productiva para el Desarrollo.

## **Artículo III**

1. La gestión y los gastos del proyecto COL/01004853 Innovación Productiva para el Desarrollo se regirán por las normas, los reglamentos, las políticas y los procedimientos del PNUD y, según sea aplicable, las normas, los reglamentos, las políticas y los procedimientos del Asociado en la Ejecución.
2. El manejo del proyecto COL/01004853 Innovación Productiva para el Desarrollo y los gastos serán manejados de acuerdo a las regulaciones, reglas y procedimientos del PNUD y, cuando sea aplicable, las regulaciones, reglas y procedimientos del Asociado en la Ejecución.

#### **Artículo IV**

1. La ejecución de las tareas de responsabilidad del PNUD y del Asociado en Ejecución de conformidad con el presente Acuerdo y con el documento del proyecto dependerá de que el PNUD haya recibido la Contribución de conformidad con el calendario de pagos que figura en el Artículo I, párrafo 2 *supra*. El PNUD no comenzará la ejecución de las actividades hasta haber recibido la Contribución o la primera cuota de ella, según corresponda.
2. Si se prevén o si ocurren aumentos inesperados en los gastos o en los compromisos (debido a factores inflacionarios, a fluctuaciones en los tipos de cambio o a imprevistos), el PNUD proporcionará oportunamente al FDL Teusaquillo una estimación complementaria de la financiación adicional necesaria. El FDL Teusaquillo hará todo lo que esté a su alcance para obtener dichos fondos adicionales.
3. Si los pagos mencionados en el Artículo I párrafo 2 *supra* no se recibieran de conformidad con el calendario de pagos, o si el FDL Teusaquillo u otras fuentes no aportaran la financiación adicional requerida de conformidad con el párrafo 2 *supra*, el PNUD podrá reducir, suspender o rescindir la asistencia a proporcionar al proyecto COL/01004853 Innovación Productiva para el Desarrollo en virtud del presente Acuerdo.

#### **Artículo V**

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

#### **Artículo VI**

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

#### **Artículo VII**

El PNUD proporcionará al Donante los informes preparados de conformidad con los procedimientos del PNUD en materia de contabilidad y presentación de informes.

#### **Artículo VIII**

1. Luego de consultas entre las Partes de este Acuerdo y sujeto a que los fondos de la Contribución hayan sido recibidos, junto con otros fondos disponibles para el proyecto COL/01004853 Innovación Productiva para el Desarrollo, en cantidad suficiente para saldar todos los compromisos y obligaciones en la implementación del proyecto COL/01004853 Innovación Productiva para el Desarrollo, este Acuerdo podrá ser terminado por el PNUD o por el FDL Teusaquillo. El Acuerdo dejará de ser válido dentro de 30 (treinta) días luego de que una de las Partes hay notificado por escrito a la otra Parte de su decisión de terminar el Acuerdo.
2. Aun cuando haya finalizado el proyecto COL/01004853 Innovación Productiva para el Desarrollo el PNUD seguirá reteniendo las sumas no utilizadas de la Contribución hasta que se hayan saldado todos los compromisos y obligaciones en que se haya incurrido en la ejecución del proyecto COL/01004853 Innovación Productiva para el Desarrollo y se hayan llevado a término ordenadamente todas las actividades de este.

3. Si el saldo de importes no utilizados no fuera suficiente para cumplir con tales compromisos y obligaciones el PNUD notificará de ese hecho al FDL Teusaquillo y consultará con él la manera en que se puedan satisfacer.
4. Cuando el Proyecto haya finalizado de conformidad con el documento del proyecto, el PNUD reasignará automáticamente todo saldo inferior a 5,000 dólares (cinco mil dólares de los EE. UU.) no desembolsado una vez se hayan satisfecho todos los compromisos y obligaciones. El PNUD, previa consulta con el FDL Teusaquillo, reasignará todo saldo superior a 5,000 dólares (cinco mil dólares EE. UU) no desembolsado una vez se hayan satisfecho todos los compromisos y obligaciones

### **Artículo IX**

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

### **Artículo X**

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

### **Artículo XI**

1. El PNUD o el FDL Teusaquillo podrán rescindir el presente Acuerdo previa consulta entre el FDL Teusaquillo, el PNUD y el Gobierno del país donde se realiza el programa, siempre que los fondos de la Contribución ya recibidos, junto con otros fondos disponibles para el proyecto COL/01004853 Innovación Productiva para el Desarrollo, sean suficientes para saldar todos los compromisos y obligaciones en que se haya incurrido en la ejecución de este. El presente Acuerdo expirará 30 (treinta) días después de que cualquiera de las partes haya notificado por escrito a la otra parte de su decisión de rescindirlo.
2. Pese a la rescisión en todo o en parte del presente Acuerdo el PNUD seguirá reteniendo las sumas no utilizadas hasta que se hayan satisfecho todos los compromisos y obligaciones en que se haya incurrido durante la ejecución total o parcial del proyecto COL/01004853 Innovación Productiva para el Desarrollo y se hayan llevado a término ordenadamente las actividades del mismo.
3. Si los fondos no utilizados, juntos con otros fondos disponibles en el proyecto COL/01004853 Innovación Productiva para el Desarrollo, son insuficientes para satisfacer dichos compromisos y obligaciones, el PNUD notificará y consultará con el FDL Teusaquillo sobre la forma para cancelar estos compromisos y obligaciones

4. Cuando el presente Acuerdo sea rescindido antes de la conclusión del proyecto el PNUD reasignará todos los fondos inferiores a 5,000 dólares (cinco mil dólares EE.UU.) no utilizados una vez satisfecho todos los compromisos y obligaciones. El PNUD, en consulta con el FDL Teusaquillo, reasignará los fondos superiores a 5,000 dólares (cinco mil dólares EE.UU.) no utilizados una vez satisfecho todos los compromisos y obligaciones.

### **Artículo XII**

Toda notificación o correspondencia entre el PNUD y el FDL Teusaquillo se dirigirá de la siguiente manera:

- (a) Al Fondo de Desarrollo Local de Teusaquillo: María Angélica González Russi, Alcaldesa Local de Teusaquillo  
Dirección: Tv. 18 Bis #38-41, Bogotá
- (b) Al recibir los fondos el PNUD enviará al FDL de Teusaquillo un recibo electrónico a la dirección que figura más abajo para confirmar que ha recibido los fondos transferidos.

Dirección electrónica de la Alcaldía: [alcalde.teusaquillo@gobiernobogota.gov.co](mailto:alcalde.teusaquillo@gobiernobogota.gov.co)  
A la atención de: María Angélica González Russi, Alcaldesa Local de Teusaquillo

- (c) Al PNUD: Alejandra Corchuelo Marmolejo, Gerente del Área de Protección Social e Inclusión Productiva  
Dirección: Calle 84 A No.10- 50, Piso 3  
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo  
[alejandra.corchuelo@undp.org](mailto:alejandra.corchuelo@undp.org)

### **Artículo XIII**

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

El presente Acuerdo entrará en vigor cuando haya sido firmado por las partes interesadas, en la fecha de la última firma y finalizará el 30/09/2026.

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

**Por el Fondo de Desarrollo Local  
de Teusaquillo:**

Firmado por:



0061D8C6E2EE481

Víctor Alfonso Cruz Sánchez  
Alcalde Local de Teusaquillo (E)  
(Fecha) 05-nov.-2025

**Por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo:**

DocuSigned by:



3BE365EFA196417...

Claudio Tomasi  
Representante Residente  
(Fecha) 04-nov.-2025

DS Initial Initial DS DS DS DS  
REL LM CB \$



---

## RV: Aprobación PRODOC

---

**Desde** Rafael Enrique Castaneda <rafael.castaneda@undp.org>

**Fecha** Jue 23/10/2025 8:13

**Para** Carol Barragan <carol.barragan@undp.org>; Laura Mugno <laura.mugno@undp.org>; Alejandra Corchuelo Marmolejo <alejandra.corchuelo@undp.org>; Lady Ruiz Duran <lady.ruiz.duran@undp.org>; Andres David Sanabria Salgado <andres.sanabria@undp.org>

**CC** Angie Paola Rojas Hurtado <angie.rojas@undp.org>; Silvana Patricia Navarro Hoyos <silvana.navarro@undp.org>

 1 archivo adjunto (165 KB)

COMUNICADO DE RECONOCIMIENTO Y AVAL DEL DOCUMENTO \_251023\_075511.pdf;

Buenos días,

Comparto con ustedes el correo y comunicado de aceptación y reconocimiento del PRODOC de "Innovación Productiva para el Desarrollo" por parte de la Alcaldía Local de Teusaquillo.

Slds.,



**Rafael Castañeda Arenas**

Coordinador de Innovación y Emprendimiento

Área de Inclusión

Bogotá, Colombia

**Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo**

Calle 84ª #10-50

Tel: +57 (1) 4889000

[rafael.castaneda@undp.org](mailto:rafael.castaneda@undp.org)

[www.undp.org/es/colombia](http://www.undp.org/es/colombia) | [shop.undp.org](http://shop.undp.org)



---

**De:** Maria Angelica Gonzalez Russi <Alcalde.Teusaquillo@gobiernobogota.gov.co>

**Enviado:** jueves, 23 de octubre de 2025 8:08 a. m.

**Para:** Rafael Enrique Castaneda <rafael.castaneda@undp.org>; Angie Paola Rojas Hurtado <angie.rojas@undp.org>; Lid Amalec Acosta Duarte <lid.acosta@undp.org>; Alexis Rodriguez Usma <alexis.rodriguez.usma@undp.org>; Silvana Patricia Navarro Hoyos <silvana.navarro@undp.org>

**Asunto:** Fw: Aprobación PRODOC

Cordial saludo.

En primer lugar agradeciendo el trabajo realizado, quiero contarles que los documentos se encuentran ajustados a la misionalidad de la alcaldía y por tal motivos nos encontramos realizando

todos los trámites internos para tener cuanto antes los documentos listos para proceder a las distintas firmas.

Revisando particularmente el documento PRODOC, nos encontramos de acuerdo con su contenido, se alinea a las políticas y criterios de los sectores

Cordialmente,

**MARIA ANGELICA GONZÁLEZ RUSSI**  
**Alcaldesa Local de Teusaquillo**



**Maria Angelica Gonzalez Russi**

*ALCALDE LOCAL*

Secretaría Distrital de Gobierno

Edificio Liévano, Calle 11 No. 8-17 Bogotá D.C.

**Tel: (571) 3820660 - 3387000**

[www.gobiernobogota.gov.co](http://www.gobiernobogota.gov.co)



**COMUNICADO DE RECONOCIMIENTO Y AVAL DEL DOCUMENTO DE PROYECTO (PRODOC)  
“INNOVACIÓN PRODUCTIVA PARA EL DESARROLLO”**

La Alcaldía Local de Teusaquillo en el marco de su compromiso con el desarrollo económico local, la inclusión productiva y la innovación territorial, manifiesta por medio del presente documento su reconocimiento, aceptación y aval del Documento de Proyecto (PRODOC) titulado “Innovación Productiva para el Desarrollo”, formulado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) Colombia.

El PRODOC constituye una estrategia programática de carácter nacional, enmarcada en el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (UNSDCF 2024–2027) y el Documento de Programa País (CPD 2025–2027), orientada a promover la inclusión productiva, la innovación, la sostenibilidad y la reducción de brechas socioeconómicas mediante la articulación de actores públicos, privados y comunitarios.

La Alcaldía Local de Teusaquillo reconoce los objetivos, resultados, estrategias, enfoques y líneas de acción contenidos en dicho PRODOC, los cuales se alinean con las prioridades locales de desarrollo económico, innovación social y fortalecimiento del ecosistema productivo de la localidad.

En este sentido, la Alcaldía confirma que el Acuerdo de Financiamiento suscrito entre la Alcaldía Local de Teusaquillo y el PNUD para la ejecución del Output 1 “Emprendimientos y Unidades Productivas fortalecidas en habilidades y capacidades empresariales” se encuentra plenamente enmarcado y alineado con la estrategia programática formulada en el PRODOC “Innovación Productiva para el Desarrollo”, contribuyendo directamente a sus resultados esperados.

Asimismo, la Alcaldía Local de Teusaquillo avala y respalda el contenido integral del PRODOC, reconociendo al PNUD como entidad asociada en la implementación y reiterando su disposición a continuar fortaleciendo las alianzas interinstitucionales y territoriales que promuevan la innovación, la equidad y el desarrollo inclusivo en la localidad.

**En constancia, se firma en Bogotá D.C., a los 23 días del mes de octubre de 2025.**

**Por la Alcaldía Local de Teusaquillo**



**María Angélica González Russi**  
Alcaldesa Local de Teusaquillo

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

- 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.

- 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](#)

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

## ANNEX 2: OFFLINE PROJECT RISK REGISTER TEMPLATE

| Project Title: Innovación Productiva para el Desarrollo |                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                   |                                                                                                                   |                                                                                                                                                                         | Project Number: 01004853             | Date: 18-Sep-25                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| #                                                       | Event                                                                                                                                                                                   | Cause                                                                                                                                                                      | Impact(s)                                                                                                                                                         | Risk Category and Sub-category<br>(including Risk Appetite)                                                       | Impact, Likelihood & Risk Level<br>(see Annex 3 Risk Matrix)                                                                                                            | Risk Valid From/To                   | Risk Owner<br>(individual accountable for managing the risk) | Risk Treatment and Treatment Owner                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 1                                                       | <b>Fluctuaciones en la tasa de cambio:</b> Las variaciones cambiarias impactan el presupuesto del proyecto, reduciendo la disponibilidad de recursos para actividades locales.          | La alta volatilidad macroeconómica en el país. Adicional la dependencia parcial de recursos en moneda extranjera.                                                          | Puede generar la reducción de alcance en actividades planificadas. Adicional, puede generar la necesidad de ajustes presupuestales o priorización de componentes. | <b>2. FINANCIAL (2.4. Fluctuation in credit rate, market, currency) - UNDP Risk Appetite: MINIMAL TO CAUTIOUS</b> | Likelihood:<br><b>3 - Moderately likely</b><br><br>Impact:<br><b>3 - Intermediate</b><br><br>Risk level:<br><b>MODERATE (equates to a risk appetite of EXPLORATORY)</b> | From: 04-Nov-25<br><br>To: 31-Dec-26 | Coordinador de Proyecto                                      | Risk Treatment 1.1: Ajustar periódicamente las proyecciones financieras con base en la tasa de cambio y establecer márgenes de flexibilidad.<br><br>Risk Treatment Owner: Coordinador de Proyecto<br><br>Risk Treatment 1.2: Establecer controles financieros internos y auditorías periódicas para prevenir pérdidas financieras por el diferencial cambiario.<br><br>Risk Treatment Owner: Coordinador de Proyecto |
| 2                                                       | <b>Retrasos en disponibilidad o gestión de recursos financieros:</b> Las actividades del proyecto sufren retrasos por demoras en desembolsos o limitaciones en la gestión presupuestal. | <b>Demoras en los desembolsos por parte del donante o contrapartes,</b> debido a trámites administrativos, procesos de aprobación prolongados o reprogramaciones internas. | <b>Retrasos en la ejecución de actividades clave,</b> afectando la entrega de productos y el cumplimiento del cronograma.                                         | <b>2. FINANCIAL (2.6. Budget availability and cash flow) - UNDP Risk Appetite: MINIMAL TO CAUTIOUS</b>            | Likelihood:<br><b>3 - Moderately likely</b><br><br>Impact:<br><b>3 - Intermediate</b><br><br>Risk level:<br><b>MODERATE (equates to a risk appetite of EXPLORATORY)</b> | From: 04-Nov-25<br><br>To: 31-Dec-26 | Coordinador de Proyecto                                      | Risk Treatment 2.1: <b>Establecer un seguimiento mensual financiero-operativo</b> para revisar el estado de los desembolsos, ejecución por COA y PO, y alertar tempranamente sobre cuellos de botella administrativos.<br><b>Coordinar con el donante y contrapartes un cronograma claro de desembolsos,</b> formalizado por escrito, y hacer seguimiento a los compromisos.                                         |

## UNDP POPP – Programme and Project Management

## Project Risk Log – Deliverable Description and Offline Template

| # | Event                                                                                                                                                              | Cause                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Impact(s)                                                                                                                                                                                                                                                     | Risk Category and Sub-category<br>(including Risk Appetite)                                    | Impact, Likelihood & Risk Level<br>(see Annex 3 Risk Matrix)                                                                                                       | Risk Valid From/To               | Risk Owner<br>(individual accountable for managing the risk) | Risk Treatment and Treatment Owner                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                |                                                                                                                                                                    |                                  |                                                              | <p>¶ <b>Fortalecer la planificación financiera interna</b>, garantizando la creación oportuna de POs, la actualización de presupuestos y la comunicación permanente con Finanzas y Operaciones del PNUD.</p> <p>Risk Treatment Owner: Coordinador de Proyecto.</p> <p>Risk Treatment 2.2: Crear un fondo de contingencia que permita dar continuidad a actividades críticas en caso de retraso en desembolsos.</p> <p>Risk Treatment Owner: Coordinador de Proyecto.</p> |
| 3 | <b>Cambios en el entorno político, social o económico:</b> Variaciones externas en el contexto político o económico afectan la continuidad y alcance del proyecto. | Las transiciones políticas locales, que suelen traer consigo nuevas prioridades de inversión, y las eventuales crisis económicas o sociales, las cuales pueden desviar recursos hacia la atención de otras prioridades, limitando así la disponibilidad para la implementación de actividades las planificadas. | Se podrían generar impactos como el retraso o la modificación sustancial de actividades planificadas, así como el riesgo de reducción en el financiamiento o en el respaldo institucional, lo que comprometería la sostenibilidad y continuidad del proyecto. | <b>7. STRATEGIC (7.6. Change/turnover in government) - UNDP Risk Appetite: OPEN TO SEEKING</b> | <p>Likelihood: <b>2 - Low likelihood</b></p> <p>Impact: <b>3 - Intermediate</b></p> <p>Risk level: <b>MODERATE (equates to a risk appetite of EXPLORATORY)</b></p> | From: 04-Nov-25<br>To: 31-Dec-26 | Coordinador de Proyecto                                      | <p>Risk Treatment 3.1: Mantener un monitoreo continuo del contexto político y económico para anticipar riesgos.</p> <p>Risk Treatment Owner: Coordinador de Proyecto</p> <p>Risk Treatment 3.2: Diseñar un plan de contingencia que permita adaptar las actividades a nuevos escenarios sin comprometer objetivos principales.</p>                                                                                                                                       |

## UNDP POPP – Programme and Project Management

## Project Risk Log – Deliverable Description and Offline Template

| # | Event                                                                                                                                                                                                                                                                   | Cause                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Impact(s)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Risk Category and Sub-category<br>(including Risk Appetite)                                                   | Impact, Likelihood & Risk Level<br>(see Annex 3 Risk Matrix)                                                                                                            | Risk Valid From/To                   | Risk Owner<br>(individual accountable for managing the risk) | Risk Treatment and Treatment Owner                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                               |                                                                                                                                                                         |                                      |                                                              | Risk Treatment Owner:<br>Coordinador de Proyecto.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 4 | <b>Deficiencias en planificación y supervisión del proyecto:</b> La falta de control y seguimiento oportuno en las actividades puede generar retrasos o baja calidad en la implementación, si no se realiza una adecuada planeación y seguimiento del cronograma.       | Una planificación inicial insuficiente o cronogramas poco realistas pueden generar desfases en la ejecución, especialmente cuando los tiempos establecidos son muy ajustados y no contemplan imprevistos operativos. Aunque el sistema de monitoreo puede alertar sobre estos desajustes, la capacidad de modificar estrategias en tiempo real es limitada | El incumplimiento de las metas establecidas en el plan de trabajo puede generar una pérdida de confianza por parte de los financiadores y actores institucionales, afectando la credibilidad del proyecto y su capacidad para asegurar respaldo futuro.                                                                                     | <b>3. OPERATIONAL (3.3. Flexibility and opportunity management) - UNDP Risk Appetite: EXPLORATORY TO OPEN</b> | Likelihood:<br><b>3 - Moderately likely</b><br><br>Impact:<br><b>3 - Intermediate</b><br><br>Risk level:<br><b>MODERATE (equates to a risk appetite of EXPLORATORY)</b> | From: 04-Nov-25<br><br>To: 31-Dec-26 | Coordinador de Proyecto                                      | Risk Treatment 4.1: Establecer reuniones periódicas de seguimiento con todos los equipos responsables y generar reportes de estado semanales internos.<br><br>Risk Treatment Owner: Coordinador de Proyecto<br><br>Risk Treatment 4.2: Establecer reuniones con la contraparte periódicas de seguimiento para poder tener un mapeo de los posibles cambios en el cronograma.<br><br>Risk Treatment Owner: Coordinador de Proyecto |
| 5 | Riesgo de baja participación efectiva de grupos prioritario: a participación de mujeres, comunidades étnicas, afrodescendientes, raizales y otros grupos con barreras digitales resulta limitada o desigual, reduciendo el alcance inclusivo y equitativo del proyecto. | Persisten brechas estructurales de género que se reflejan en la sobrecarga de trabajo doméstico y de cuidado, limitaciones de tiempo y estereotipos que restringen la participación de las mujeres en espacios productivos y comunitarios. Asimismo, existe una histórica desconfianza y falta de pertinencia cultural en los proyectos institucionales    | La persistencia de brechas estructurales y desigualdades puede generar impactos significativos como la exclusión de poblaciones clave, lo que contradice el principio de “no dejar a nadie atrás”. Esto se traduce en una disminución del número y la diversidad de beneficiarios efectivos, debilitando los objetivos de inclusión social, | <b>3. OPERATIONAL (3.3. Flexibility and opportunity management) - UNDP Risk Appetite: EXPLORATORY TO OPEN</b> | Likelihood:<br><b>3 - Moderately likely</b><br><br>Impact:<br><b>3 - Intermediate</b><br><br>Risk level:<br><b>MODERATE (equates to a risk appetite of EXPLORATORY)</b> | From: 04-Nov-25<br><br>To: 31-Dec-26 | Coordinador de Proyecto                                      | Risk Treatment 5.1: <b>Diseño inclusivo y sensible a la diversidad:</b> establecer horarios flexibles, sedes accesibles para adaptar metodologías a cosmovisiones culturales y materiales accesibles para personas con baja alfabetización digital.<br><br>Risk Treatment Owner: Coordinador de Proyecto.<br><br>Risk Treatment 5.2: <b>Facilitación comunitaria e intercultural:</b> contar con                                  |

## UNDP POPP – Programme and Project Management

## Project Risk Log – Deliverable Description and Offline Template

| # | Event                                                                                                                                                                                                                                       | Cause                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Impact(s)                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Risk Category and Sub-category<br>(including Risk Appetite)                                       | Impact, Likelihood & Risk Level<br>(see Annex 3 Risk Matrix)                                                                                 | Risk Valid From/To                          | Risk Owner<br>(individual accountable for managing the risk) | Risk Treatment and Treatment Owner                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                                                                                                                                                                                                                                             | frente a comunidades étnicas, lo que puede generar resistencias o baja apropiación de las actividades. Por otro lado, la desigualdad en el acceso y dominio de herramientas digitales, especialmente entre adultos mayores, mujeres cuidadoras y comunidades con baja alfabetización tecnológica, limita su capacidad para aprovechar procesos de formación y seguimiento virtual. | equidad de género y pertinencia cultural. Además, existe el riesgo de pérdida de legitimidad y credibilidad del proyecto frente a la comunidad y actores institucionales si se percibe como excluyente, así como la posibilidad de reproducir inequidades y dejar fuera a los grupos más vulnerables del territorio. |                                                                                                   |                                                                                                                                              |                                             |                                                              | <p>lideresas, facilitadores étnicos y técnicos de alfabetización digital como puente entre el proyecto y los grupos prioritarios, asegurando que la implementación responda a sus necesidades reales.</p> <p>Risk Treatment Owner: Coordinador de Proyecto.</p> <p>Risk Treatment 5.3: <b>Estrategia de comunicación amplia y diferenciada:</b> difundir información en canales digitales, comunitarios y presenciales, con mensajes claros y culturalmente pertinentes, garantizando que todos los grupos conozcan y se sientan convocados al proyecto.</p> <p>Risk Treatment Owner: Coordinador de Proyecto</p> |
| 6 | <b>Uso inadecuado de los recursos por parte de beneficiarios:</b> Los beneficiarios individuales o colectivos del proyecto pueden destinar los recursos financieros recibidos a usos distintos de los definidos en sus planes de inversión, | Este riesgo está asociado a la limitada experiencia de los beneficiarios en planificación financiera y gestión de recursos, así como a la presión de atender necesidades inmediatas del hogar o situaciones de urgencia que llevan a desviar                                                                                                                                       | El uso inadecuado de recursos puede traducirse en la pérdida de efectividad de las iniciativas apoyadas, disminuyendo su capacidad de generar ingresos sostenibles y reduciendo el alcance de los resultados. Además,                                                                                                | <b>3. OPERATIONAL (3.8. Capacities of the partners) - UNDP Risk Appetite: EXPLORATORY TO OPEN</b> | <p>Likelihood: <b>3 - Moderately likely</b></p> <p>Impact: <b>3 - Intermediate</b></p> <p>Risk level: <b>MODERATE (equates to a risk</b></p> | <p>From: 04-Nov-25</p> <p>To: 31-Dec-26</p> | Coordinador de Proyecto                                      | <p>Risk Treatment 6.1: Establecer mecanismos de seguimiento financiero simples pero rigurosos, con reportes periódicos y visitas de verificación en terreno para garantizar el uso adecuado de los recursos.</p> <p>Risk Treatment Owner: Coordinador de Proyecto</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

## UNDP POPP – Programme and Project Management

## Project Risk Log – Deliverable Description and Offline Template

| # | Event                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Cause                                                                                                                                                                                                                       | Impact(s)                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Risk Category and Sub-category<br>(including Risk Appetite)                              | Impact, Likelihood & Risk Level<br>(see Annex 3 Risk Matrix)                                                                                                            | Risk Valid From/To                   | Risk Owner<br>(individual accountable for managing the risk) | Risk Treatment and Treatment Owner                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   | afectando directamente la efectividad del apoyo entregado.                                                                                                                                                                                                                                                                                          | recursos inicialmente pensados para fines productivos. También incide la posible falta de controles adecuados o el desconocimiento de las normas de uso definidas en el marco del proyecto.                                 | puede afectar la percepción de transparencia y control, debilitando la credibilidad del PNUD y de la Alcaldía frente a la comunidad. Finalmente, un manejo deficiente de recursos representa un riesgo para el cumplimiento de las metas de sostenibilidad y empoderamiento económico propuestas. |                                                                                          | appetite of EXPLORATORY)                                                                                                                                                |                                      |                                                              | Risk Treatment 6.2: Vincular la entrega de recursos al cumplimiento de hitos verificables, de modo que la asignación se realice por fases en función del avance y cumplimiento de lo pactado<br><br>Risk Treatment Owner: Coordinador de Proyecto                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 7 | <b>Posible incumplimiento institucional que afecte el ejercicio de derechos de los beneficiarios.</b><br><br>Existe la posibilidad de que las instituciones responsables no cumplan plenamente con lo pactado en el marco del programa, afectando la confianza y la capacidad de los beneficiarios para ejercer sus derechos económicos y sociales. | Capacidad limitada de las instituciones para garantizar compromisos y obligaciones asumidas. Además, las brechas estructurales que dificultan que los titulares de derechos accedan a mecanismos efectivos de exigibilidad. | Puede conducir a: riesgo de incumplimiento en la garantía de derechos sociales y económicos de los beneficiarios. Adicional, desconfianza hacia el programa y las instituciones asociadas. Y/o potencial debilitamiento del impacto social esperado del proyecto.                                 | 4. <b>ORGANIZATIONAL (4.4. Accountability) - UNDP Risk Appetite: EXPLORATORY TO OPEN</b> | Likelihood:<br><b>3 - Moderately likely</b><br><br>Impact:<br><b>3 - Intermediate</b><br><br>Risk level:<br><b>MODERATE (equates to a risk appetite of EXPLORATORY)</b> | From: 04-Nov-25<br><br>To: 31-Dec-26 | Coordinador de Proyecto                                      | Risk Treatment 7.1: Formalizar compromisos mediante acuerdos claros con las instituciones, incluyendo cronogramas y mecanismos de rendición de cuentas. Además, establecer un sistema de seguimiento periódico de compromisos con alertas tempranas para identificar posibles incumplimientos.<br><br>Risk Treatment Owner: Coordinador de Proyecto<br><br>Risk Treatment 7.2: Incorporar espacios de diálogo con beneficiarios para garantizar que puedan expresar inquietudes frente al cumplimiento institucional.<br><br>Risk Treatment Owner: Coordinador de Proyecto |

## UNDP POPP – Programme and Project Management

## Project Risk Log – Deliverable Description and Offline Template

| # | Event                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Cause                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Impact(s)                                                                                                                                                                                                                                                      | Risk Category and Sub-category<br>(including Risk Appetite)                                                             | Impact, Likelihood & Risk Level<br>(see Annex 3 Risk Matrix)                                                                                                               | Risk Valid From/To                          | Risk Owner<br>(individual accountable for managing the risk) | Risk Treatment and Treatment Owner                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8 | <p><b>Posible exacerbación de la violencia basada en género (VBG) por cambios en dinámicas de poder</b></p> <p>Existe la posibilidad de que la selección de mujeres como beneficiarias y el incremento de su autonomía económica modifiquen dinámicas de poder en hogares y comunidades, generando tensiones que podrían aumentar los riesgos de VBG.</p> | <p>Normas y prácticas sociales que perpetúan roles de género desiguales y pueden desencadenar reacciones negativas ante el empoderamiento femenino. Además, la ausencia de medidas de seguridad específicas (espacios, horarios, cuidado) para garantizar la participación plena de las mujeres. Adicional, posiblemente la débil difusión o conocimiento de rutas institucionales de protección.</p> | <p>Riesgo a la integridad física, emocional y psicológica de las beneficiarias. Adicional, la reducción en la participación y continuidad de mujeres en el programa. También la afectación a los objetivos de equidad de género y reputación del proyecto.</p> | <p><b>1. SOCIAL AND ENVIRONMENTAL (1.2. Gender equality and women's empowerment) - UNDP Risk Appetite: CAUTIOUS</b></p> | <p>Likelihood:<br/><b>3 - Moderately likely</b></p> <p>Impact:<br/><b>2 - Minor</b></p> <p>Risk level:<br/><b>MODERATE (equates to a risk appetite of EXPLORATORY)</b></p> | <p>From: 04-Nov-25</p> <p>To: 31-Dec-26</p> | <p>Coordinador de Proyecto</p>                               | <p>Risk Treatment 7.3: Articular acciones de acompañamiento con garantes de derechos (Alcaldía, sociedad civil, sector académico) para fortalecer la capacidad de respuesta. Risk Treatment Owner: Coordinador de Proyecto</p> <p>Risk Treatment 8.1: Se adoptará una estrategia integral de género y prevención de VBG. Se busca aplicar un enfoque transversal de género en todas las actividades, incluyendo horarios flexibles, espacios seguros y condiciones adecuadas para mujeres con responsabilidades de cuidado.</p> <p>Risk Treatment Owner: Coordinador de Proyecto</p> <p>Risk Treatment 8.2: Difundir y exigir el cumplimiento del Código de Conducta y la política PEAS (tolerancia cero) entre personal y beneficiarias. Además, implementar talleres de sensibilización sobre prevención de VBG y difusión de rutas de atención institucionales.</p> |

## UNDP POPP – Programme and Project Management

## Project Risk Log – Deliverable Description and Offline Template

| # | Event                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Cause                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Impact(s)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Risk Category and Sub-category<br>(including Risk Appetite)                                                                 | Impact, Likelihood & Risk Level<br>(see Annex 3 Risk Matrix)                                                                                                                      | Risk Valid From/To                          | Risk Owner<br>(individual accountable for managing the risk) | Risk Treatment and Treatment Owner                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                   |                                             |                                                              | <p>Risk Treatment 8.3 Garantizar canales confidenciales y accesibles de denuncia con protocolos claros de respuesta. Además, monitorear la participación femenina y ajustar medidas cuando se identifiquen barreras o riesgos.</p> <p>Risk Treatment Owner: Coordinador de Proyecto</p>                                                                                                                         |
| 9 | <p><b>Posible exclusión de grupos marginados y reclamos por percepción de inequidad</b></p> <p>Existe la posibilidad de que la convocatoria y promoción del programa no lleguen de manera adecuada a poblaciones marginadas, limitando su participación, y que, adicionalmente, se generen reclamos o inconformidades sobre la ejecución del programa percibida como inequitativa o poco transparente.</p> | <p>Podría presentarse una limitación en las estrategias de difusión y convocatoria, que no alcancen de manera efectiva a grupos marginados o con barreras de acceso. Asimismo, es posible que existan mecanismos de comunicación de quejas y reclamos poco claros o poco accesibles, o que se desconozcan. También podría generarse la percepción comunitaria de que la selección de beneficiarios no es equitativa.</p> | <p>La implementación del programa podría conllevar el riesgo de exclusión de grupos vulnerables, así como la generación de reclamos, conflictos o tensiones comunitarias que afecten la cohesión social. Esto, a su vez, podría derivar en una pérdida de legitimidad y de confianza en las instituciones ejecutoras.</p> | <p><b>1. SOCIAL AND ENVIRONMENTAL (1.3. Grievances (Accountability to stakeholders)) - UNDP Risk Appetite: CAUTIOUS</b></p> | <p>Likelihood:<br/><b>3 - Moderately likely</b></p> <p>Impact:<br/><b>3 - Intermediate</b></p> <p>Risk level:<br/><b>MODERATE (equates to a risk appetite of EXPLORATORY)</b></p> | <p>From: 04-Nov-25</p> <p>To: 31-Dec-26</p> | <p>Coordinador de Proyecto</p>                               | <p>Risk Treatment 9.1: Se propone una estrategia de convocatoria multicanal, inclusiva y culturalmente pertinente que asegure el acceso de grupos marginados.</p> <p>Risk Treatment Owner: Coordinador de Proyecto</p> <p>Risk Treatment 9.2: Desde el inicio, es importante socializar el Mecanismo de Quejas y Reclamos (PQR), garantizando su accesibilidad, trazabilidad y tiempos de respuesta claros.</p> |

| # | Event | Cause | Impact(s) | Risk Category and Sub-category<br>(including Risk Appetite) | Impact, Likelihood & Risk Level<br>(see Annex 3 Risk Matrix) | Risk Valid From/To | Risk Owner<br>(individual accountable for managing the risk) | Risk Treatment and Treatment Owner                                                                                                                                                                                                                                      |
|---|-------|-------|-----------|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |       |       |           |                                                             |                                                              |                    |                                                              | <p>Risk Treatment 9.3 Asimismo, se recomienda establecer mesas de diálogo comunitario y mantener visibles los criterios de selección y reglas de operación, fortaleciendo así la transparencia y la confianza.</p> <p>Risk Treatment Owner: Coordinador de Proyecto</p> |

## ANNEX 3: RISK MATRIX

|        |   |  |  |  |  |  |
|--------|---|--|--|--|--|--|
| Impact | 5 |  |  |  |  |  |
|        | 4 |  |  |  |  |  |
|        | 3 |  |  |  |  |  |
|        | 2 |  |  |  |  |  |

**Risk Level**

**HIGH**

**SUBSTANTIAL**

**MODERATE**

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 |   |   |   |   |   |
|   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Likelihood



LOW

Certificado de finalización

|                                                               |              |                              |
|---------------------------------------------------------------|--------------|------------------------------|
| Identificador del sobre: 8201021C-C8A2-48E6-844A-EB5012D74A2A |              | Estado: Completado           |
| Asunto: Prodoc Proyecto 01004853 Innovación y Emprendimiento  |              |                              |
| EnvelopeLocalData:                                            |              |                              |
| Sobre de origen:                                              |              |                              |
| Páginas del documento: 71                                     | Firmas: 5    | Autor del sobre:             |
| Páginas del certificado: 3                                    | Iniciales: 5 | Lady Dayam Ruiz Ruiz Duran   |
| Firma guiada: Activado                                        |              | One United Nations Plaza     |
| Sello del identificador del sobre: Activado                   |              | New York, NY 10017           |
| Zona horaria: (UTC-05:00) Bogotá, Lima, Quito, Rio Branco     |              | lady.ruiz.duran@undp.org     |
|                                                               |              | Dirección IP: 152.200.151.36 |

Seguimiento de registro

|                                           |                                                                 |                     |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|---------------------|
| Estado: Original<br>nov. 10, 2025   15:22 | Titular: Lady Dayam Ruiz Ruiz Duran<br>lady.ruiz.duran@undp.org | Ubicación: DocuSign |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|---------------------|

| Eventos de firmante                                                                                                                                                                                                             | Firma                                                                                                                                                                                                 | Fecha y hora                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Rafael Enrique Castaneda<br>rafael.castaneda@undp.org<br>Analista Jefe de Proyecto en Innovación y Desarrollo Empresaria<br>Nivel de seguridad: Correo electrónico, Autenticación de cuenta (ninguna), Inicio de sesión con SSO | <br><br>Adopción de firma: Estilo preseleccionado<br>Utilizando dirección IP: 2800:484:797d:ef00:49fb:958b:4ca0:a0aa | Enviado: nov. 10, 2025   15:32<br>Visto: nov. 10, 2025   16:27<br>Firmado: nov. 10, 2025   16:27 |

Divulgación de firma y Registro electrónicos:  
No se ofreció a través de Docusign

|                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Carol Barragan<br>carol.barragan@undp.org<br>Analista de Programa<br>UNDP Headquarters<br>Nivel de seguridad: Correo electrónico, Autenticación de cuenta (ninguna) | <br><br>Adopción de firma: Imagen de firma cargada<br>Utilizando dirección IP: 186.28.144.238 | Enviado: nov. 10, 2025   16:27<br>Visto: nov. 10, 2025   17:57<br>Firmado: nov. 10, 2025   18:08 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|

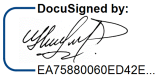
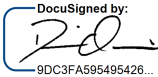
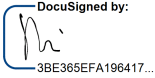
Divulgación de firma y Registro electrónicos:  
No se ofreció a través de Docusign

|                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                 |                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Alejandra Corchuelo Marmolejo<br>alejandra.corchuelo@undp.org<br>Especialista de Programa<br>Nivel de seguridad: Correo electrónico, Autenticación de cuenta (ninguna), Inicio de sesión con SSO | <br><br>Adopción de firma: Imagen de firma cargada<br>Utilizando dirección IP: 186.29.170.81 | Enviado: nov. 10, 2025   18:08<br>Visto: nov. 10, 2025   20:36<br>Firmado: nov. 10, 2025   20:36 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|

Divulgación de firma y Registro electrónicos:  
No se ofreció a través de Docusign

|                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Alejandro Perez<br>alejandro.perez@undp.org<br>Finance Analyst<br>United Nations Development Program - Global<br>Nivel de seguridad: Correo electrónico, Autenticación de cuenta (ninguna), Inicio de sesión con SSO | <br><br>Adopción de firma: Imagen de firma cargada<br>Utilizando dirección IP: 152.200.151.36 | Enviado: nov. 10, 2025   20:36<br>Visto: nov. 11, 2025   08:07<br>Firmado: nov. 11, 2025   08:10 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|

Divulgación de firma y Registro electrónicos:  
No se ofreció a través de Docusign

| Eventos de firmante                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Firma                                                                                                                                                                                  | Fecha y hora                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Gloria Salazar<br/>gloria.salazar@undp.org<br/>Gerente CdS PNUD Col<br/>UNDP Headquarters<br/>Nivel de seguridad: Correo electrónico,<br/>Autenticación de cuenta (ninguna), Inicio de sesión<br/>con SSO</p> <p><b>Divulgación de firma y Registro electrónicos:</b><br/>No se ofreció a través de DocuSign</p> | <p><br/>Adopción de firma: Imagen de firma cargada<br/>Utilizando dirección IP: 152.200.151.36</p>    | <p>Enviado: nov. 11, 2025   08:10<br/>Visto: nov. 11, 2025   10:09<br/>Firmado: nov. 11, 2025   10:28</p> |
| <p>Luis Fernando Angel Calle<br/>luis.fernando.angel@undp.org<br/>Finance Associate<br/>UNDP Colombia<br/>Nivel de seguridad: Correo electrónico,<br/>Autenticación de cuenta (ninguna)</p> <p><b>Divulgación de firma y Registro electrónicos:</b><br/>No se ofreció a través de DocuSign</p>                      | <p><br/>Adopción de firma: Imagen de firma cargada<br/>Utilizando dirección IP: 152.200.151.36</p>    | <p>Enviado: nov. 11, 2025   10:29<br/>Visto: nov. 13, 2025   06:59<br/>Firmado: nov. 13, 2025   07:10</p> |
| <p>David Quijano<br/>david.quijano@undp.org<br/>Management Analyst<br/>UNDP Headquarters<br/>Nivel de seguridad: Correo electrónico,<br/>Autenticación de cuenta (ninguna), Inicio de sesión<br/>con SSO</p> <p><b>Divulgación de firma y Registro electrónicos:</b><br/>No se ofreció a través de DocuSign</p>     | <p><br/>Adopción de firma: Imagen de firma cargada<br/>Utilizando dirección IP: 192.144.114.114</p>   | <p>Enviado: nov. 13, 2025   07:10<br/>Visto: nov. 13, 2025   09:57<br/>Firmado: nov. 13, 2025   09:58</p> |
| <p>Claudio Tomasi<br/>claudio.tomasi@undp.org<br/>Resident Representative<br/>UNDP Argentina<br/>Nivel de seguridad: Correo electrónico,<br/>Autenticación de cuenta (ninguna)</p> <p><b>Divulgación de firma y Registro electrónicos:</b><br/>No se ofreció a través de DocuSign</p>                               | <p><br/>Adopción de firma: Dibujada en dispositivo<br/>Utilizando dirección IP: 192.144.114.114</p> | <p>Enviado: nov. 13, 2025   09:58<br/>Visto: nov. 13, 2025   10:30<br/>Firmado: nov. 13, 2025   10:30</p> |

| Eventos de firmante en persona                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Firma                                                            | Fecha y hora                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Eventos de entrega al editor                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Estado                                                           | Fecha y hora                                                           |
| Eventos de entrega al agente                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Estado                                                           | Fecha y hora                                                           |
| Eventos de entrega al intermediario                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Estado                                                           | Fecha y hora                                                           |
| Eventos de entrega certificada                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Estado                                                           | Fecha y hora                                                           |
| <p>Andrés David Sanabria Salgado<br/>andres.sanabria@undp.org<br/>Analista Monitoreo &amp; Evaluación<br/>Nivel de seguridad: Correo electrónico,<br/>Autenticación de cuenta (ninguna), Inicio de sesión<br/>con SSO</p> <p><b>Divulgación de firma y Registro electrónicos:</b><br/>No se ofreció a través de DocuSign</p> | <p><b>Visto</b><br/>Utilizando dirección IP: 192.144.114.114</p> | <p>Enviado: nov. 10, 2025   15:24<br/>Visto: nov. 10, 2025   15:32</p> |
| Eventos de copia de carbón                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Estado                                                           | Fecha y hora                                                           |

| Eventos del testigo | Firma | Fecha y hora |
|---------------------|-------|--------------|
|---------------------|-------|--------------|

| Eventos de notario | Firma | Fecha y hora |
|--------------------|-------|--------------|
|--------------------|-------|--------------|

| Resumen de eventos del sobre | Estado               | Marcas de tiempo      |
|------------------------------|----------------------|-----------------------|
| Sobre enviado                | Con hash/cifrado     | nov. 10, 2025   15:24 |
| Certificado entregado        | Seguridad comprobada | nov. 13, 2025   10:30 |
| Firma completada             | Seguridad comprobada | nov. 13, 2025   10:30 |
| Completado                   | Seguridad comprobada | nov. 13, 2025   10:30 |

| Eventos del pago | Estado | Marcas de tiempo |
|------------------|--------|------------------|
|------------------|--------|------------------|