



# RECUPERACIÓN TEMPRANA EN TIEMPOS DE COVID- 19, UN PASO HACÍA LA REACTIVACIÓN SOCIOECONÓMICA

## PROPUESTA TÉCNICA – ESTRATEGIA DE MITIGACIÓN PARA LA REACTIVACIÓN ECONÓMICA LOCAL

*ANEXO TÉCNICO  
CONVENIO PNUD-ALCALDÍA LOCAL DE TEUSAQUILLO  
FONDOS DE DESARROLLO LOCAL (FDL)*

ÁREA REDUCCIÓN DE POBREZA E INEQUIDAD

DESARROLLO EMPRESARIAL



## CONTENIDO

1.	ANTECEDENTES	4
1.1	CONTEXTO SOCIOECONÓMICO COLOMBIANO	4
1.2	CONTEXTO SOCIOECONÓMICO DE BOGOTÁ	5
1.3	CONTEXTO SOCIOECONÓMICO DE LA LOCALIDAD TEUSAQUILLO	6
1.4	APUESTAS DE LOS FONDOS DE DESARROLLO LOCAL (FDL) PARA LA REACTIVACIÓN ECONÓMICA	<del>76</del>
1.5	PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (pnud)	<del>98</del>
1.6	PROYECTO “REACTIVACIÓN ECONÓMICA” PNUD-USAID	<del>109</del>
2	JUSTIFICACIÓN	<del>1110</del>
3	OBJETIVO GENERAL	<del>1211</del>
3.1	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<del>1211</del>
4	ALCANCE TÉCNICO	<del>1312</del>
4.1	RUTA DE EMPRENDIMIENTO LOCAL (Ruta 1)	<del>1312</del>
4.1.1	Objetivo y Actividades	<del>1514</del>
1.2.	RUTA DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL	<del>2223</del>
4.3	ESPACIOS DE COMERCIALIZACIÓN	<del>¡Error! Marcador no definido.31</del>
4.4	MECANISMOS DE MONITOREO Y EVALUACIÓN	<del>2934</del>



<b>5</b>	<b>ASPECTOS GENERALES DEL CONVENIO</b>	<b><u>3237</u></b>
<b>5.1</b>	<b>PARTES</b>	<b><u>3237</u></b>
<b>5.3</b>	<b>PLAZO DE EJECUCIÓN</b>	<b><u>3237</u></b>
<b>5.4</b>	<b>LUGAR DE EJECUCIÓN</b>	<b><u>3338</u></b>
<b>5.5</b>	<b>VALOR DEL CONVENIO Y APORTES DE LAS PARTES</b>	<b><u>3338</u></b>
<b>5.10</b>	<b>ESQUEMA DE GOBERNANZA DEL PROYECTO</b>	<b><u>3843</u></b>

## 1. ANTECEDENTES

### 1.1 CONTEXTO SOCIOECONÓMICO COLOMBIANO

La pandemia COVID-19 y otros choques inesperados han impactado los aspectos socioeconómicos y de salud del desarrollo global. En el caso de Colombia, la tasa de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) cayó del 1.1 por ciento en abril de 2020 al -15.7 por ciento en junio de 2020. Para agosto de 2020, 2.4 millones de trabajadores colombianos, 39 por ciento hombres y 61 por ciento mujeres, habían perdido sus trabajos.

Esta situación redundó, por un lado, en un aumento en las brechas socioeconómicas entre los grupos de población, afectando principalmente a las personas más vulnerables (mujeres, jóvenes, comunidades indígenas, niños, habitantes rurales y otros). Para mediados de 2020, en cuanto a la empleabilidad y medios para la generación de ingresos, la tasa de desempleo nacional fue del 20.2%, representando así un incremento del 9.5% respecto al año anterior (2019), (la tasa de desempleo más alta en Colombia desde 1999), lo cual representa un gran reto para ofrecer a la población diferentes alternativas y así apoyar a la reactivación económica de las localidades.

El impacto de la disminución del crecimiento del PIB de Colombia y el aumento del desempleo ha remarcado las brechas socioeconómicas existentes, afectando principalmente a poblaciones vulnerables como los migrantes, las mujeres, los jóvenes y las comunidades indígenas. El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo- PNUD identificó que más del 43 por ciento de las mujeres, el 43 por ciento de los jóvenes y el 55 por ciento de los migrantes están empleados en sectores económicos altamente vulnerables, como el turismo. Los datos revelan que Colombia sufrirá un retroceso de 10 a 15 años en términos sociales y económicos, y este retroceso tendrá un impacto más severo en mujeres, jóvenes y migrantes.

La pandemia ocasionada por la llegada del COVID-19 en el 2020, ha generado un sinnúmero de desafíos a nivel mundial, especialmente en el ámbito económico. Principalmente, ha obligado a definir por completo la gran mayoría de actividades económicas a partir de las restricciones y medidas tomadas en los diferentes países a causa del virus y con el objetivo de proteger la salud y vida humana.

La crisis anterior a la pandemia y la creada por la misma puede mitigarse con las medidas de reactivación dirigidas al tejido empresarial de las localidades, con el fin de reactivar el aparato productivo local a partir de su fortalecimiento y la generación de ingresos para los hogares y emprendimientos (autoempleo). Las barreras están asociadas a: 1) Bajos niveles de formación empresarial y capacidades empresariales relacionadas con el establecimiento de costos, gastos, proceso de producción, mejoramiento de producto, canales de distribución y estrategias de comercialización, entre otros; 2) Limitado acceso a alternativas y herramientas financieras del sector formal, en parte por el desconocimiento mismo de las alternativas y beneficios que ofrece el sector financiero; 3) Falta de estrategias para la comercialización asociadas a las nuevas formas de interacción en la web, por la falta de conocimiento en marketing digital (Observatorio de Desarrollo Económico, 2020); y 4) Falta de recursos para reactivar las unidades productivas, que posibiliten el pago de trabajadores, arriendos, capital de trabajo, entre otros.

## ANEXOS TÉCNICOS FONDOS DE DESARROLLO LOCAL

Es así como, a partir de estos retos y necesidades, se hace necesaria la implementación de una estrategia que tiene como objetivo promover el fortalecimiento productivo y el fortalecimiento de las capacidades empresariales y de gestión de las MiPymes y emprendimientos, a través de la capitalización, capacitación y la asistencia técnica, que les permita un uso más eficiente y eficaz de los recursos, con el fin de reactivar las economías locales. El PNUD proporcionará asistencia técnica y aplicará modelos potenciales para aumentar la capacidad de las MiPymes y de los emprendimientos para adaptarse a las nuevas tendencias del mercado, sobrevivir y prosperar.

Para esto, se presenta a continuación una propuesta en la que los contenidos desarrollados son el resultado del trabajo de PNUD Colombia en más de 18 territorios del país. Todas las metodologías han sido desarrolladas y piloteadas por el equipo técnico del PNUD y su red de expertos, y han sido recientemente potencializadas con base en las lecciones aprendidas, aciertos y desaciertos durante el proceso de implementación.

### 1.2 CONTEXTO SOCIOECONÓMICO DE BOGOTÁ

Como consecuencia de la Emergencia sanitaria generada por el COVID-19, Bogotá vive hoy una de las mayores crisis económicas de su historia, reflejada en la tasa de desempleo más elevada de los últimos años y la afectación de las unidades productivas. De acuerdo con el DANE, la tasa de desempleo se duplicó, pasando de 10,9% en 2019 a 23,6% en 2020 (trimestre móvil abril-junio), siendo la tasa de desempleo registrada en un trimestre móvil más alta en este siglo: 1 de cada 4 bogotanos económicamente activos se encuentra desempleado. En términos absolutos esto significó que entre marzo y junio se destruyeron 1.1 millones de empleos, es decir que se perdieron el 26% de los empleos que se tenían el año anterior. Adicionalmente y de acuerdo con la información de la Secretaría de Hacienda de Bogotá, el PIB de la ciudad se contraerá entre un 4 y 8% en el 2020.

Las empresas y emprendimientos de Bogotá, como en el resto del país, se han visto afectadas desde diferentes ángulos, especialmente asociados a los ingresos operacionales ocasionados, en parte, por la pandemia del COVID-19, lo cual está generando importantes desafíos para los emprendimientos y MiPymes de todo tipo de sectores. Adicionalmente, se ha presentado una fuerte afectación y contracción económica ocasionando disminución de sus ingresos, dificultando el funcionamiento y desarrollo de su actividad económica habitual.

Es así como de acuerdo con los resultados de la encuesta mensual sobre la reactivación productiva realizada por la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) a marzo del 2021, se encontró que:

- Las expectativas de los empresarios sobre la situación económica de las empresas o negocios para el 2021 se deterioraron, especialmente en las ventas que pasaron de 40% a 20%, la producción de 35% a 17%, los pedidos de 32% a 17% y la liquidez de 20% a 10%.
- Los empresarios que cerraron temporalmente su negocio manifestaron que para poder reabrir necesitan: ayuda financiera para mejorar la liquidez (pasó de 24% en octubre del 2020 a 23% en marzo del 2021), permitir el funcionamiento de actividades económicas asociadas al negocio (pasó de 10% en octubre del 2020 a 19% en marzo del 2021), y mantener las tarifas de los servicios públicos, impuestos y arriendos.
- Las bajas ventas y ganancias (pasaron del 18% en octubre del 2020 al 10% en marzo del 2021).

## ANEXOS TÉCNICOS FONDOS DE DESARROLLO LOCAL

- La falta de capital, los altos niveles de endeudamiento y la falta de flujo de caja, se presentan como las principales causas del cierre de las empresas.

### 1.3 CONTEXTO SOCIOECONÓMICO DE LA LOCALIDAD TEUSAQUILLO

La localidad de Teusaquillo (13) cuenta con una población total aproximada de 139.370 habitantes con una densidad de 99 hab/ha que representa el 1.71% del total de la población de Bogotá D.C. (Monografía de la Localidad de Teusaquillo, 2017) El 32% de las personas que la habitan son menores de 30 años y el 29% tienen entre 60 años o más. Según sexo, se observa que en la localidad existe mayor presencia de mujeres (73.454) en comparación a los hombres (69.058). Referente al grupo etario de menores de 35 años, los hombres presentan una leve mayoría (4% frente a 3,8%); en el rango de 35 a 39 años se observa mayor prevalencia de las mujeres (4,1% frente a 3,8%). En el grupo de 45 años en adelante las mujeres son mayoría. El 53,9% de las personas mayores de 60 años son las mujeres. Es posible, a partir de esta descripción demográfica, señalar el mayor peso demográfico de las mujeres, al igual que su proporción en los grupos etarios.

Según cifras disponibles del Observatorio de las Mujeres y Equidad de Género, OMEG (2020), cerca de 2 de cada 5 hogares en la localidad tienen jefatura femenina (35,7%), el 39,1% de los hogares que son pobres multidimensionales tienen jefatura femenina, y el índice de dependencia (personas dependientes por cada 100 en edad de trabajar) es de 45,5 para las mujeres, mientras para los hombres es de 42,32, dentro del análisis se concluye que las mujeres de la localidad de Teusaquillo se ubican en mayor proporción en las edades productivas.

Además, se han evidenciado brechas de género en el sector empresarial y el mundo del trabajo. Según datos de la Cámara de Comercio de Bogotá de 2019, tan solo el 28% de las pequeñas empresas tienen representantes legales mujeres. Esta tendencia es aún mayor en los siguientes sectores: actividades especializadas para la construcción (8%), comercio al por mayor (22%), actividades de arquitectura e ingeniería (24%), consultoría informática y actividades relacionadas (28%).

En cuanto al mercado laboral, de acuerdo a la Encuesta Multipropósito 2017, la Tasa de Ocupación (TO) que refleja el porcentaje de personas que estando en edad de trabajar se encuentran ocupadas, en este caso la TO de las mujeres en Teusaquillo es de 53,4% mientras que para los hombres es de 66,3%, lo que indica una brecha ocupacional de género 12,9%.

Por su parte la Tasa de Desempleo (TD) para las mujeres en la localidad es del 6,4%, 0.3 puntos porcentuales más baja que la de los hombres, y la Tasa de Informalidad Fuerte (TIF) es del 35,9%, muy cercana a la de los hombres (35,8%).

Indicadores de mercado laboral para la localidad de Teusaquillo

Indicador	Mujeres	Hombres	Brecha
Tasa Global de Participación (TGP)	55.7	70.8	-15.1
Tasa de Ocupación (TO)	52.1	66.1	-14
Tasa de Desempleo (TD)	6.4	6.7	-0.3
Tasa de Informalidad Fuerte (TIF)	35.9	35.8	0.1

Fuente: DANE-Secretaría Distrital de Planeación, Encuesta Multipropósito 2017. Cálculos del OMEG, SDMujer

Estos indicadores señalan la necesidad de desarrollar acciones orientadas a la reducción de las brechas de género en el mundo empresarial y el mercado laboral.

## ANEXOS TÉCNICOS FONDOS DE DESARROLLO LOCAL

Adicional a lo anterior la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte (SCRD), con base en las cifras de la Cuenta Satélite de Cultura y Economía Creativa de Bogotá - CSCECB, estima que las medidas de confinamiento generan una reducción en los ingresos de las actividades productivas formales del sector de 312.000 millones de pesos al mes, afectando la totalidad de la cadena de valor. Los sectores más afectados son: artes visuales, artes escénicas y espectáculos, actividades manufactureras de la economía creativa (artesanías), cine y video, editorial y fonográfico (CSCECB, 2020).

Así mismo, el número de ocupados en las actividades económicas artísticas, de entretenimiento y recreación, ha presentado una reducción con relación al año anterior, producto del estado de emergencia. De acuerdo con los últimos resultados de mercado laboral (trimestre móvil mayo–julio) del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), en Bogotá, el sector ha perdido 159 mil empleos, al pasar de 401.000 personas ocupadas en 2019 a 242.000 en 2020, lo que equivale a una reducción de 39,5%. En ese sentido, la crisis actual, además del impacto económico en las actividades del sector, ha afectado la producción de contenidos simbólicos, fundamentales para la salud mental y la transformación social.

Que teniendo en cuenta que la localidad de Teusaquillo es conocida como la “Localidad Cultural de Bogotá” dada su oferta artística, variedad de organizaciones, equipamientos culturales, así como su patrimonio histórico, arquitectónico, ambiental y urbanístico, es importante anotar que ha sido golpeada por los efectos derivados de las medidas de confinamiento y aislamiento establecidas, con consecuencias en las actividades alrededor de espectáculos que afectan la situación económica no solo de los creadores y gestores culturales sino la dinámica económica en sí misma.

Por lo anterior, se hace necesario articular medidas que permitan afrontar la crisis y brindar apoyo y fortalecimiento de las industrias creativas y culturales en el marco de la Estrategia de Reactivación Económica Local, con el objetivo de fortalecer los procesos productivos de los agentes que desarrollan actividades en los campos relacionados con el arte, la cultura y el patrimonio tendientes a mantener la liquidez del sector, protegiendo empleos y trazando un camino de reactivación económica sostenida inmediatamente se supere la crisis actual.

### **1.4 APUESTAS DE LOS FONDOS DE DESARROLLO LOCAL (FDL) PARA LA REACTIVACIÓN ECONÓMICA**

Minimizar el impacto de esta crisis dependerá de las medidas de mitigación y reactivación económica que sean adoptadas en el corto y mediano plazo y su pertinencia para atenuar los efectos sobre la producción, la demanda y el empleo, especialmente en aquellos sectores y poblaciones más golpeados. Es así como la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C, por medio del Decreto 108 de 2020, crea el Sistema Distrital para la Mitigación del Impacto Económico, el Fomento y Reactivación Económica (Sistema EMRE) de Bogotá D.C con el propósito de preservar los empleos y el tejido empresarial del Distrito Capital y en particular de la micro, pequeña y mediana empresa.

Entendiendo la importancia de los Fondos de Desarrollo Local - FDL como actores fundamentales en la reactivación económica de las localidades, se crea la Estrategia de Mitigación para la Reactivación Económica Local (EMRE-Local) para desarrollar las políticas y acciones de mitigación necesarias desde el nivel local de la mano de las Alcaldías locales, siendo parte integral del EMRE Distrital.

Durante el año 2020, la Alcaldía Local de Teusaquillo implemento programas de reactivación económica que beneficiaron a personas y empresas en busca de la generación de ingresos, el sostenimiento de los empleos locales y la reactivación de las Mipymes. Ejemplo de ello son los programas Soy microempresa local y Es cultura local.

En el año 2021, el EMRE Distrital ha definido apuestas institucionales estratégicas en torno a los siguientes ejes de acción:

1. Personas: Empleos – Inclusión laboral
2. Personas: Formación
3. Empresas: Unidades fortalecidas / atendidas
4. Empresas: Unidades productivas formalizadas

Cada una de las entidades distritales participantes en la estrategia implementará los programas que permitan el cumplimiento de metas relacionados con estos ejes. En el caso de la Alcaldía Local de Teusaquillo las apuestas se concentran en el eje 3, buscando la reactivación y el fortalecimiento de los emprendimientos y las Mipymes locales. Lo anterior, teniendo en cuenta:

- El plan de desarrollo local, los conceptos de gasto y las metas 2021 asociadas al desarrollo económico local que, como se evidencia en el siguiente cuadro, se relacionan con 2 conceptos de gasto y metas en términos de Mipymes y emprendimientos.

CONCEPTO DE GASTO	META
Apoyo a industrias culturales y creativas.	Apoyar 64 Micro y pequeñas empresas y/o emprendimientos culturales y creativos
Transformación productiva y formación de capacidades	Promover 51 Micro y pequeñas empresas y/o emprendimientos la transformación empresarial y/o productiva

- Las propuestas priorizadas de presupuestos participativos. En torno a estos conceptos de gasto, así como los lineamientos y criterios emanados de la Secretaría de Desarrollo Económico, se priorizaron en total 2 propuestas de presupuestos participativos. La revisión y análisis de estas propuestas permiten agrupar las iniciativas en las siguientes líneas estratégicas de acción, que además de cumplir con dichas propuestas, conllevan a intervenciones estructuradas, de impacto local y en el marco de la estrategia de reactivación económica.

Las propuestas priorizadas en la localidad de Teusaquillo son las siguientes:

**Meta 1: Apoyar 64 MiPymes y/o emprendimientos culturales y creativos**

Propuesta priorizada PP: TE012 - Fortalecer emprendimientos de jóvenes y mujeres.

Objetivo de la propuesta: Fortalecer los emprendimientos locales preferiblemente de jóvenes y mujeres. Este componente se enfoca al apoyo de Proyectos, MiPymes y/o emprendimientos culturales y creativos locales. Particularmente, orientadas a la formación en competencias (capital humano) en los territorios, a partir de la construcción de herramientas dirigidas al mejoramiento de contenidos, conocimientos y habilidades para la distribución, exhibición y comercialización de bienes y servicios culturales y creativos.

**Meta 2: Promover en 51 MiPymes y/o emprendimientos la transformación empresarial y/o productiva.**

Propuesta priorizada PP: TE018 - El emprendimiento local en madres cabeza de hogar



## ANEXOS TÉCNICOS FONDOS DE DESARROLLO LOCAL

Objetivo de la propuesta: Fortalecer el emprendimiento local específicamente para las madres cabeza de hogar que se desempeñan en el sector textil.

Este componente se desarrolla mediante la promoción en MiPymes y/o emprendimientos hacia transformación productiva y la formación de capacidades, esto comporta el apoyo a proyectos orientados a la generación de herramientas para la transformación empresarial y la formación de capacidades para el trabajo, la empleabilidad y el emprendimiento, con el fin de mejorar sus capacidades para la consolidación del talento necesario para generar soluciones productivas, tecnológicas y científicas, y la creación de nuevas fuentes de ingreso.

Teniendo en cuenta lo anterior, la Estrategia de Mitigación para la Reactivación Económica Local EMRE 2.0 se construye a partir de las siguientes rutas operativas estratégicas:

RUTA	ALCANCE	ÉNFASIS/ENFOQUE
Ruta del emprendimiento local	Fortalecer los emprendimientos de la economía popular de las localidades - unidades productivas familiares y/o poblacionales dedicadas a actividades tradicionales que permiten generar ingresos (autoempleo).	Enfoque de género. Actividades económicas priorizadas en las localidades. Por ejemplo: textil – confecciones, artesanías, peluquerías, ventas informales, rurales, reciclaje y aprovechamiento de residuos Enfoque poblacional transversal
Ruta del fortalecimiento empresarial	Fortalecer a las mipymes locales, a través del fortalecimiento de las habilidades empresariales, transformación digital y capitalización.	Tamaño: micro y pequeñas empresas Sectorial – corazones productivos locales
Ruta de Industrias Culturales y creativas	Fortalecer las Mipymes y organizaciones culturales	Tamaño: micro y pequeñas empresas Organizaciones
Ruta de la inclusión laboral	Facilitar la inclusión laboral de las poblaciones vulnerables de las localidades	Jóvenes y mujeres

### 1.5 PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (PNUD)

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) es el organismo de las Naciones Unidas que promueve el cambio y conecta a los países con los conocimientos, la experiencia y los recursos necesarios para ayudar a los pueblos a forjar una vida mejor. Está presente en 177 países y territorios, trabajando con los gobiernos y las personas para ayudarles a encontrar sus propias soluciones a los retos mundiales y nacionales del desarrollo.

El PNUD fue creado en 1966 y trabaja en cuatro áreas principales: reducción de la pobreza y desigualdad y el logro de los Objetivos de Desarrollo del Sostenible (ODS); gobernabilidad democrática; prevención de crisis y recuperación; medio ambiente y el desarrollo sostenible. En Colombia, su orientación está definida por la Carta de las Naciones Unidas, el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 y los tratados y convenios internacionales ratificados por el país.

## ANEXOS TÉCNICOS FONDOS DE DESARROLLO LOCAL

Las estrategias que se desarrollan a continuación se basan en la experiencia acumulada y las ventajas comparativas de la ONU en Colombia en línea con las prioridades de política del Estado Colombiano y en la voluntad nacional de construir una paz duradera en un entorno social, económico y ambientalmente sostenible.

En sus intervenciones el PNUD incorpora los enfoques de desarrollo humano, género y derechos e impulsa alianzas estratégicas con los actores del desarrollo para fortalecer la gobernabilidad democrática, erradicar la pobreza, proteger la biodiversidad colombiana, así como prevenir y responder oportunamente a situaciones de crisis.

En el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible 2020-2023, firmado entre el Gobierno de Colombia y las agencias, fondos, programas y oficinas de Naciones Unidas, se identificó que la Organización, conforme su mandato, tiene ventajas comparativas y puede otorgar una contribución diferencial a los esfuerzos del Estado en:

- Estabilización: Paz con Legalidad
- Migración como factor de desarrollo
- Apoyo a los ODS catalizadores

En el tercer punto, se decidió apoyar la aceleración de los ODS catalizadores 5, 8, 9, 10, 12 y 16. Estas serían prioridades para responder a los desafíos que tiene el país para su desarrollo sostenible e incluyente.

### 1.6 PROYECTO “REACTIVACIÓN ECONÓMICA” PNUD-USAID

En respuesta al contexto precedente, el PNUD y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional - USAID aunaron esfuerzos para contribuir a la reactivación económica de las MiPymes de los territorios y sectores económicos más afectados por la crisis de COVID-19 y otros choques imprevistos que se han generado en el marco del bloqueo económico desencadenado para prevenir la propagación de la pandemia, especialmente en ciudades con alta densidad de población. De esta forma el proyecto “ReactivAcción” contribuirá a la reactivación socioeconómica apoyando:

- La estabilización de los medios de vida de las personas y comunidades afectadas por la crisis económica de COVID-19 u otros choques inesperados al garantizar que el alivio, la recuperación y el desarrollo se aborden simultáneamente.
- La recuperación económica local para el empleo en el mediano y largo plazo, con énfasis en el fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) para generar oportunidades de generación de ingresos.
- El crecimiento económico inclusivo mediante el fortalecimiento de las capacidades de los gobiernos regionales y nacionales para abordar las crisis actuales y futuras y para desarrollar la resiliencia territorial para hacer frente a las futuras crisis económicas.

ReactivAcción, le apunta al crecimiento económico e inclusivo de las comunidades y personas más afectadas por la crisis generada por el COVID-19 en el país, proporcionándoles oportunidades de empleo,

## ANEXOS TÉCNICOS FONDOS DE DESARROLLO LOCAL

evitando que caigan en la pobreza o sacándolos de ella. El proyecto beneficiará especialmente a trabajadores informales, mujeres víctimas del conflicto o de violencia de género, jóvenes en situación de desempleo, comunidades indígenas y población migrante.

El proyecto está estructurado alrededor de cuatro componentes:

- **Componente 1. Políticas de recuperación basadas en la evidencia:** Este componente busca mejorar las capacidades de formulación de políticas públicas, específicamente relacionadas con la recopilación y el análisis de información para el proceso de formulación de políticas, con el fin de informar mejores respuestas de recuperación.
- **Componente 2. Integración de comunidades y grupos poblacionales vulnerables y afectados a cadenas de valor locales:** El componente implementará medidas para la recuperación de grupos especialmente afectados por el COVID-19 (mujeres, migrantes, negocios informales) vinculándolos a cadenas de valor. Esté medirá los cambios en los comportamientos de concienciación y autoprotección de las personas.
- **Componente 3. Planes de creación de empleo y generación de ingresos para la población vulnerable:** El componente número 3, busca aumentar la empleabilidad en áreas específicas a través de la certificación y capacitación laboral. La estrategia *cash for productivity* creará puestos de trabajo temporales para implementar "iniciativas comunitarias" en áreas más afectadas social y económicamente por la pandemia COVID-19 y otros choques imprevistos.
- **Componente 4. Cadenas de valor inclusivas y transformación digital para Micro Pequeñas y Medianas Empresas:** Este componente buscará aumentar la productividad de las MIPYMES mediante el fortalecimiento de las capacidades empresariales y de gestión mediante un uso más eficiente y eficaz de los recursos. En este componente, el PNUD proporcionará asistencia técnica, transformación digital, financiación mixta y micro franquicias como modelos potenciales para aumentar la capacidad de las MIPYMES para adaptarse a las nuevas tendencias del mercado, sobrevivir y prosperar.

## 2 JUSTIFICACIÓN <sup>1</sup>

En el marco de las rutas del Emprendimiento Local y de Reactivación y Fortalecimiento Empresarial, que surgen como respuesta a la crisis por la que atraviesa el tejido empresarial y productivo de las localidades de Bogotá, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Colombia (PNUD), se presenta como un aliado de las alcaldías locales y la Secretaría de Gobierno de Bogotá para apoyar las iniciativas encaminadas a la reactivación económica del territorio dentro de la Estrategia de Mitigación para la Reactivación Económica Local, a través de la articulación con el proyecto ReactivAcción Económica del PNUD y USAID

Esta propuesta describe los componentes en los cuales se enmarca el trabajo en conjunto propuesto, de acuerdo con los alcances de las rutas previamente identificadas por el Sistema Distrital para la Mitigación

---

<sup>1</sup> Este apartado puede ser complementado con información de metas, programas y/o proyectos de la Alcaldía que apunten al tema de Reactivación

## ANEXOS TÉCNICOS FONDOS DE DESARROLLO LOCAL

del Impacto Económico, el Fomento y Reactivación Económica (Sistema EMRE y EMRE 2.0). En este sentido, el PNUD apoyará la operación de las siguientes dos Rutas de atención, como se describe más adelante:

- **Ruta 1. Ruta de Emprendimiento Local**, dirigida a unidades productivas de subsistencia y economía popular.
- **Ruta 2. Ruta de Fortalecimiento Empresarial**, dirigida a micro y pequeñas empresas.

Las estrategias que se desarrollan a continuación se basan en la experiencia acumulada y las ventajas comparativas de la ONU en Colombia y experiencia de PNUD Colombia, en línea con las prioridades de política del Estado Colombiano.

### 3 OBJETIVO GENERAL

Fortalecer a los emprendimientos de la economía popular de la localidad de Teusaquillo y las unidades productivas familiares y/o poblaciones dedicadas a actividades tradicionales que permiten generar ingresos (autoempleo), así como de las micro y pequeñas empresas locales, a través de un proceso de acompañamiento especializado y de capitalización (entrega de recursos económicos no reembolsables), que permita el mejoramiento de las competencias de los emprendedores, empresarios y las condiciones de sus negocios.

#### 3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Empezar acciones encaminadas al desarrollo económico de las localidades de Bogotá, con énfasis en la reactivación económica y el fortalecimiento productivo de los emprendimientos y mipymes, mediante el apoyo a la transformación productiva y formación de capacidades y la revitalización del corazón productivo de las localidades.
- Contribuir a la diversificación de las economías locales, mediante el fortalecimiento del tejido empresarial y la creación de entornos favorables para el emprendimiento en las localidades de Bogotá.
- Apoyar el fortalecimiento de 51 emprendimientos (negocios de subsistencia) de la economía popular de la localidad de Teusaquillo por medio del acompañamiento y capacitación en habilidades gerenciales, habilidades digitales, finanzas, encadenamientos productivos y marketing digital, mediante la implementación de la Ruta de Emprendimiento Local (Ruta 1).
- Apoyar la recuperación económica de los emprendimientos beneficiarios de la Ruta 1 (Emprendimiento Local) mediante la colocación de *incentivos de inversión* (entrega de recursos económicos no reembolsables) a cada unidad productiva, por un valor de hasta \$3.000.000 COP por emprendimiento.
- Apoyar el fortalecimiento de 64 micro y pequeñas empresas de la localidad de Teusaquillo, a través del acompañamiento técnico bajo las metodologías de *En Marcha Digital, Hábitos Empresariales e E-Commerce*, en el marco de la Ruta de Fortalecimiento Empresarial (Ruta 2) a ejecutar en articulación con el proyecto de ReactivAcción Económica del PNUD y USAID.

## ANEXOS TÉCNICOS FONDOS DE DESARROLLO LOCAL

- Apoyar la recuperación económica de las micro y pequeñas empresas beneficiarias de la Ruta 2 (Fortalecimiento Empresarial) mediante la colocación de *incentivos de inversión* (entrega de recursos económicos no reembolsables) a cada unidad productiva, por un valor de hasta \$10.000.000 COP por empresa.
- Contribuir al cumplimiento de las propuestas de presupuestos participativos priorizadas en cada una de las localidades.

### 4 ALCANCE TÉCNICO

Considerando la misión del PNUD y la experticia que tiene en el diseño e implementación de estrategias de Desarrollo Económico Local y el objetivo de las alcaldías locales de contribuir a la diversificación de las economías locales mediante el fortalecimiento del tejido empresarial y la creación de un entorno favorable para el emprendimiento, se diseña la presente propuesta para dar cumplimiento a estos alcances.

Para cumplir con las expectativas de las Alcaldías Locales, contribuir a la Reactivación Económica y lograr el impacto esperado en las unidades productivas, se ha propuesto el desarrollo de 2 Rutas de acompañamiento y el desarrollo de Ferias comerciales (como servicio adicional), así como se evidencia la siguiente ilustración.

*Ilustración 1: Alcance técnico propuesto por PNUD*



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se describen las generalidades, objetivos, actividades, población beneficiaria y costos de cada una de las Rutas y los espacios de comercialización.

#### 4.1 RUTA DE EMPRENDIMIENTO LOCAL (RUTA 1)

La implementación de la Ruta del Emprendimiento Local en la localidad de Teusaquillo se llevará a cabo siguiendo un proceso unificado y de fácil comprensión para el emprendedor, que tiene como fin último facilitar el entendimiento, la apropiación y la aplicación de conceptos en su negocio.

Para su desarrollo, en primer lugar, se lanzará una convocatoria en la localidad de Teusaquillo para lograr seleccionar los 51 emprendimientos que harán parte de la ruta. Por medio de metodologías especializadas

## ANEXOS TÉCNICOS FONDOS DE DESARROLLO LOCAL

del PNUD, se hará un diagnóstico para levantar la línea base de las características y el estado en que se encuentra cada emprendimiento, a fin de comparar resultados al final del proceso por medio de las metodologías de monitoreo y evaluación.

Una vez seleccionadas las unidades productivas, iniciará la ruta de emprendimiento en la cual los emprendedores tendrán acceso a una herramienta digital de soporte (con-Héctor) dónde podrán seguir el desarrollo de habilidades gerenciales, habilidades digitales para emprender, encadenamientos productivos, finanzas y marketing digital. Los cursos constarán de clases grupales, acompañamiento individual, Facebook Live y retos digitales, trabajo individual y resolución de dudas con expertos como se explicará más adelante.

Además de lo anterior, se desarrollarán actividades en donde se establezca un apoyo a los emprendedores para la articulación con la oferta institucional para el emprendimiento en la localidad y actores del orden nacional; así como el acompañamiento en actividades de fortalecimiento en conocimiento sobre bancarización.

En paralelo, este programa busca fortalecer las unidades productivas seleccionados por medio de capitalizaciones de TRES MILLONES DE PESOS MCTE (\$3.000.000) por cada uno de ellos.

De acuerdo con todo lo anterior y a modo de resumen, esta ruta cuenta con 5 componentes, los cuales se detallan a continuación:

**COMPONENTE 1: Convocatoria, selección y línea base.** En este componente se realizarán las actividades relacionadas a la difusión de la Ruta, selección de los participantes y la caracterización de las variables de entrada que puedan ser contrastadas al finalizar el proceso de fortalecimiento.

**COMPONENTE 2: Capitalización para Recuperación.** Este componente busca brindar recursos a los y las emprendedoras para que puedan retomar o mantener sus actividades productivas, asegurando la generación de ingresos (\$3.000.000 pesos colombianos por emprendedor). El PNUD acompañará la entrega del recurso, haciendo acompañamiento y seguimiento a la ruta de inversión que los emprendedores generen para probar sus necesidades y planes de inversión con el recurso a entregar.

**COMPONENTE 3: Ruta emprendedora.** Este componente contempla el acompañamiento a los y las emprendedoras para el fortalecimiento de sus habilidades empresariales. Son en total 5 temáticas de conocimiento a dotar en cada emprendimiento, las cuales son: habilidades gerenciales, habilidades digitales para emprender, Finanzas, Encadenamientos productivos y Marketing Digital.

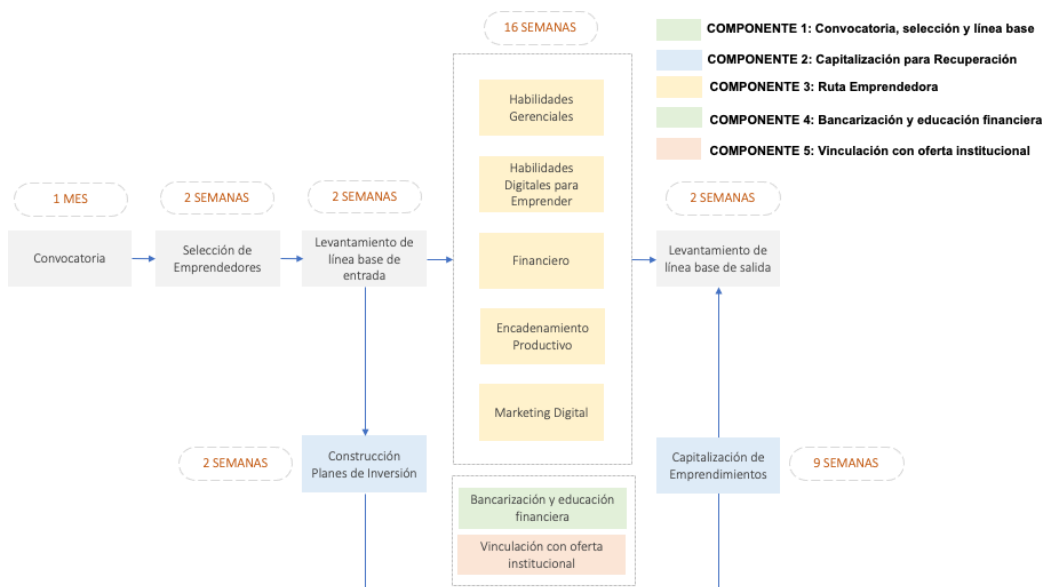
**COMPONENTE 4: Bancarización y Educación Financiera.** Este componente busca acercar a los y las emprendedoras a la oferta de servicios financieros adecuados a sus necesidades, favoreciendo la apertura de billeteras electrónicas para la recepción de los recursos de capitalización y el fortalecimiento de las capacidades financieras para un uso consciente e informado de los servicios financieros.

**COMPONENTE 5: Vinculación con oferta institucional:** se busca identificar y facilitar la vinculación de los emprendimientos con la oferta institucional, sobre este tipo de emprendimientos, que sea existente y aporte valor al emprendedor.

Cabe mencionar que, finalizada la Ruta de Fortalecimiento Empresarial en sus 5 componentes, cada participante recibirá un certificado en donde se indique las temáticas y la intensidad horaria cursada.

La ilustración 2 detalla las actividades a realizar en la Ruta de Emprendimiento Local, de acuerdo con los cinco (5) componentes anteriormente mencionados

Ilustración 2: Ruta de emprendimiento local



Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.1 Objetivo y Actividades

**OBJETIVO:** Fortalecer los emprendimientos de la economía popular de la localidad - unidades productivas familiares y/o poblacionales dedicadas a actividades tradicionales que permiten generar ingresos (autoempleo).

**Actividades:**

- I. Aportar capital de trabajo: apoyar a los emprendimientos en la recuperación y reactivación por los efectos del COVID-19.
- II. Fomentar la bancarización y educación financiera: facilitar el acceso a productos financieros para crecimiento.
- III. Fortalecer las habilidades empresariales y digitalización: brindar acceso a herramientas digitales pertinentes y orientarlas en su uso con fines comerciales.
- IV. Vincular con oferta institucional existente para fortalecimiento: continuar la ruta de atención según características del emprendimiento.

#### 4.1.2 Población beneficiaria y convocatoria

La población beneficiaria de esta Ruta será en total 51 emprendimientos de economía popular de la localidad de Teusaquillo que hayan sufrido pérdidas económicas durante la crisis generada por el COVID-

19 que cumplan con los requisitos establecidos y aquellos que hayan sido priorizados por las propuestas de presupuestos participativos en la localidad.

Los requisitos establecidos para ser participante de esta ruta de emprendimiento local, la forma en que serán convocados y metodología de selección, se detalla a profundidad en la Guía Operativa que acompaña este documento técnico.

#### 4.1.3 Descripción de alcance de la Ruta de Emprendimiento Local

Los participantes en la Ruta de emprendimiento Local, fortalecerán sus habilidades para el emprendimiento y desarrollo empresarial a través de la metodología Travesía Emprendedora, desarrollada por el PNUD. Con esta ruta, se permitirá transferir conocimientos y dotar de habilidades a los emprendedores, al mismo tiempo en que se apoya en su vinculación con la Oferta Institucional existente, pública y privada, de apoyo al emprendimiento, así como la capitalización de los emprendimientos.

Para facilitar el aprendizaje, la propuesta contempla un mix de herramientas metodológicas, que han sido diseñadas a la medida de la población a atender y que permiten vivir la Ruta desde un ambiente virtual, presencial, grupal y de manera individualizada. A continuación, se detalla cada una de dichas acciones:

- a) **Facebook Live:** clases magistrales de una (1) hora de duración, en las que gestores/gestoras con experiencia presentan temas específicos de manera didáctica, con consejos prácticos y contenidos accionables para los y las emprendedoras.
- b) **Comunidad de Emprendedores:** se crean grupos para que, a través de canales digitales (Facebook y WhatsApp particularmente), los emprendedores puedan compartir información, dudas y comentarios sobre los temas del programa (u otros temas que sean de su interés).
- c) **Retos digitales:** se lanzan retos digitales en los que los participantes ponen en práctica lo aprendido en las clases magistrales. Estos retos digitales consisten en desafíos para favorecer la adopción de herramientas o soluciones digitales que puedan tener un impacto positivo en el negocio. Se da un plazo determinado para cumplir con el reto, tiempo durante el cual los y las participantes cuentan con apoyo remoto del o la gestora para resolver dudas. Los participantes son invitados a compartir logros y desafíos a través de las comunidades virtuales (Facebook o WhatsApp). Al final del plazo, se organizan reuniones virtuales entre los participantes para que estos compartan su experiencia con el reto y se favorezcan el intercambio de aprendizajes.
- d) **Acompañamiento individual:** el gestor o gestora brinda acompañamiento personalizado a los participantes. De acuerdo con la necesidad del emprendimiento, este acompañamiento puede realizarse de forma presencial o de forma remota (vía telefónica o WhatsApp). Este acompañamiento, permite validar los avances en la implementación del plan de reactivación y digitalización, y también la adecuada inversión del capital del trabajo.
- e) **Con-Héctor:** a través del asistente virtual Con-Héctor, los participantes podrán acceder a información y consejos prácticos complementarios sobre los temas abordados en las sesiones de



capacitación y Facebook Live. Además, se brindarán consejos prácticos y herramientas en temas de género, prevención de la violencia de género, distribución de las tareas del hogar y otros temas de convivencia familiar.

A continuación, se describe el desarrollo de la Ruta de Fortalecimiento Local y como se hará el uso de las anteriores herramientas en el desarrollo de los cinco (5) componentes.

### **COMPONENTE 1: Convocatoria, selección y línea base.**

Este componente, estará compuesto por el desarrollo de 4 actividades principales:

- Convocatoria a los emprendimientos: durante esta actividad, se hará la respectiva difusión del programa a nivel local y haciendo uso de las bases de datos de la localidad para invitar a todos los emprendedores potenciales (aquellos que cumplen los requisitos de entrada) a registrarse en la Ruta.

Este registro se hará en la web de Bogotá Local y mediante un formulario de registro el emprendedor podrá enviar su postulación, así como los documentos necesarios para formalizar su intención de participar. Los detalles, acerca de la postulación y los medios determinados para la convocatoria se podrán encontrar en la Guía Operativa del programa.

- Selección de los emprendimientos: de acuerdo con los criterios de selección establecidos en la Guía operativa, se hará la evaluación del cumplimiento de dichos criterios por parte de los emprendedores y se obtendrá la lista de seleccionados.

Para la verificación del cumplimiento de los criterios de entrada de los emprendedores, se hará uso de la Base de Datos de la Tropa Económica de la Alcaldía, ya que, en este registro, que hoy llega a más de 17.000 unidades productivas de todas las localidades, ya se han hecho verificaciones in situ sobre algunas características observables. En caso de que el emprendedor no se encuentre en la Base de Datos de Tropa Digital, se deberá hacer la visita in situ o solicitar algunas evidencias de la existencia del emprendimiento, la veracidad de la información del responsable y demostrar ventas.

En este aspecto, es importante mencionar que serán incluidos en la Ruta, los emprendimientos que se encuentren dentro de las propuestas de presupuestos participativos de las Localidades, siempre y cuando cumplan con los requisitos.

- Levantamiento de línea base de entrada: luego de que se han seleccionado los emprendimientos, que serán participantes en esta Ruta de Fortalecimiento Local, se hará el respectivo levantamiento de la línea base. Esta permitirá, identificar las características del emprendimiento en la situación actual y con ello, contrastar los resultados al finalizar el acompañamiento.
- Levantamiento de línea base de salida: teniendo en cuenta lo anterior, se hará un análisis final del emprendimiento con tal de determinar cómo ha sido útil el desarrollo de esta Ruta.

## COMPONENTE 2: Capitalización para Recuperación

La capitalización, tiene como objetivo brindar recursos a estos emprendimientos afectados por el COVID-19 como un aporte para que puedan retomar o mantener sus actividades, protegiendo los ingresos de los hogares.

La entrega de los recursos (\$3.000.000 de pesos colombianos por emprendedor) se hará a todos los emprendimientos que hayan sido seleccionados para el desarrollo de la Ruta de Emprendimiento Local.

El uso de estos recursos deberá ser invertido en las necesidades más apremiantes del emprendimiento, mismas que deberán ser consignadas en un Plan de inversión, que deberá ser presentado por cada emprendedor y del cual recibirá acompañamiento para su diligenciamiento.

Los criterios para la aprobación del plan de inversión y mecanismo de validación sobre la inversión de recursos quedan establecidos en la Guía Operativa que hace parte integral de este Documento Técnico.

**COMPONENTE 3: Ruta Emprendedora.** Este componente contempla el acompañamiento a los y las emprendedoras para el fortalecimiento de sus habilidades empresariales. Son en total 5 temáticas de conocimiento a dotar en cada emprendimiento: habilidades gerenciales, habilidades digitales para emprender, Finanzas, Encadenamientos productivos y Marketing Digital y una actividad de introducción al programa que servirá para poner al emprendedor en situación sobre el programa y resolver sus inquietudes en primera persona.

En este componente, sobre todo, se pondrán en valor la mayor cantidad de herramientas para el aprendizaje que líneas antes se describieron. A continuación, se detalla cómo se desarrollará este componente para atender las 5 temáticas de conocimiento.

### Introducción al programa

<b>Introducción al Programa</b>		<b>1</b>
Visita Presencial	Descripción del programa, sus actividades y canales de comunicación. Descripción de las ventajas de participar, los compromisos que debe asumir el o la emprendedora	1

### Habilidades Gerenciales

<b>Habilidades gerenciales</b>		<b>4</b>
Clase magistral virtual Habilidades gerenciales 1	Negocio y familia, Emociones personales y empresariales, Gestión de equipos	1
Clase magistral virtual Habilidades gerenciales 2	Liderazgo, Comunicación efectiva	1
Clase magistral virtual Habilidades gerenciales 3	Asociatividad y Redes; Habilidades de Negociación	1
Clase magistral virtual Habilidades gerenciales 4	Gestión de Inventarios	1

### Habilidades Digitales para emprender



Servicios financieros y Pagos digitales		5,5
Clase magistral virtual Productos financieros	Tipos de productos financieros (créditos, ahorros, seguros) y canales de manejo (canales físicos y canales digitales); Ventajas y costos de usar productos financieros; Cómo comparar diferentes ofertas; Instrumentos y medios de pago digitales	1
Clase magistral virtual Billeteras electrónicas y pagos digitales	Ventajas y costos de usar pagos digitales; Presentación de al menos 3 billeteras móviles, sus características, ventajas y costos; Invitación a los participantes a escoger, abrir y empezar a usar un producto financiero.	1
Acompañamiento individual Apertura y Uso de Productos Financieros Digitales	Asesoramiento presencial para la apertura y uso del producto financiero escogido por los participantes. Se practican diferentes transacciones (recargas, transferencias, pago de servicios), y el uso de un corresponsal.	2
Aplicación LISTA	Fortalecimiento de habilidades financieras a través de la aplicación LISTA. Incluye contenidos sobre ahorro, endeudamiento responsable, planificación y presupuesto y cómo prevenir riesgos. También sobre las ventajas de usar productos financieros.	2,5

### Finanzas

Habilidades financieras		5
Clase magistral virtual Gestión financiera del negocio	Cálculo de costos y precios; Contabilidad y finanzas básicas; Toma de decisiones con base en los números.	1
Clase magistral virtual Soluciones digitales de gestión financiera	Se presentan herramientas digitales para llevar las cuentas de manera simple y/o para la gestión de inventarios, y se invita a los/las participantes a escoger y empezar a utilizar una herramienta.	1
Clase magistral virtual Formalización, contabilidad y facturación	Requisitos e Implicaciones de la Formalización: Régimen SIMPLE; Facturación electrónica y contabilidad básica para microempresas	1

### Encadenamientos Productivos

Encadenamiento Productivo		5
Clase magistral virtual Encadenamiento productivo	Canales de abastecimiento y distribución; Gestión de proveedores	1
Clase magistral virtual Soluciones digitales para pedidos a proveedores	Presentación de herramientas digitales para realizar y gestionar pedidos a proveedores; se invita a los/las participantes a escoger y empezar a utilizar alguna de las herramientas presentadas.	1
Clase magistral virtual Servicios adicionales para sus clientes	Presentación de herramientas para ofrecer servicios adicionales a los clientes y generar ingresos adicionales (herramientas para vender recargas, servicios digitales, etc.). Se invita a los/las participantes a escoger y empezar a utilizar alguna de las herramientas presentadas.	1
Acompañamiento individual Adopción y uso de herramienta digital para pedidos a proveedores y/o para ofrecer servicios adicionales	Visitas presenciales y Apoyo en la adopción y uso de una herramienta para realizar pedidos a proveedores y/o para ofrecer servicios adicionales a los clientes	2

### Marketing Digital



Al servicio  
de las personas  
y las naciones

Mercadeo y Marketing digital		5
Clase magistral virtual Mercadeo y Servicio al cliente	Observando el mercado y definiendo mi cliente; Diferenciación de la competencia (propuesta de valor); Servicio al cliente; Estrategia de mercadeo	1
Clase magistral virtual Marketing digital	Uso de redes sociales para promocionar el negocio; Ventas a través de redes sociales; Plataformas y medios para ventas en línea: ventajas, costos y requisitos	1
Clase magistral virtual Soluciones digitales de promoción y venta en línea	Se presentan diferentes herramientas de marketing digital y para la venta en línea o a través de redes sociales. Se invita a los y las participantes a escoger al menos un canal de venta digital y/o un canal de promoción digital (dependiendo de su negocio), a registrarse en alguno de ellos y a subir su catálogo de productos	1
Acompañamiento individual Adopción de herramientas de marketing digital y/o venta en línea	Visitas presenciales para apoyar en el proceso de adopción y uso de las herramientas de marketing digital y/o venta online (o a través de redes sociales) seleccionadas (por ejemplo, apoyo en subida de catálogo de productos a redes).	2

#### COMPONENTE 4: Bancarización y Educación Financiera. A través de la Aplicación LISTA

Los participantes podrán descargar en su celular los módulos que permitirán llevarle a comprender conceptos básicos de bancarización y educación financiera. Esta aplicación, permite que el emprendedor complete los módulos en su casa, cuando tengan tiempo y en compañía de su familia.

A través de esta aplicación los participantes aprenderán a hacer un presupuesto, llevar mejor sus cuentas, ahorrar, a calcular su capacidad de endeudamiento, el costo de una deuda, y evitar el sobreendeudamiento, así como a prevenir riesgos.

**COMPONENTE 5: Vinculación con oferta institucional:** se busca identificar y facilitar la vinculación de los emprendimientos con la oferta institucional sobre este tipo de emprendimientos que sea existente y aporte valor al emprendedor. Este componente se abordará de 2 formas:

- Identificación de herramientas digitales relevantes: Se ayudará al emprendedor a identificar soluciones digitales relevantes para apoyar diversos procesos de gestión de las microempresas (pedidos a proveedores, gestión de inventarios, manejo de cuentas, pagos digitales, marketing y ventas, etc.). Se seleccionarán las soluciones más adecuadas para emprendimientos populares y en las sesiones magistrales virtuales se las pondrá a disposición de los participantes, orientándolos en la selección y uso de las más adecuadas.
- Vinculación con la oferta institucional existente: sobre la mitad del proceso de acompañamiento y fortalecimiento de los emprendimientos se comenzará a mapear la oferta institucional existente, con el propósito de identificar ofertas relevantes para los participantes, que puedan continuar fortaleciendo estos emprendimientos una vez finalizada la Ruta. Se informa a los participantes sobre estas oportunidades y se les orienta sobre cómo acceder a ellas.

#### 4.1.4 Costos de la Ruta de Emprendimiento Local

A continuación, se detalla el costo de la Ruta de Emprendimiento Local antes descrita. Escenario con ruta 1 y ruta 2.

ITEM	VALOR A CARGO DEL PNUD	VALOR A CARGO DE LA ALCALDIA
Capitalización		\$ 153.000.000,00
Fortalecimiento emprendimiento local		\$ 94.586.040,75
Gastos de Administración (5%)		\$ 13.030.844,25
Costos de personal	\$ 36.978.570	
Metodología Ruta Emprendimiento Local, Bazarización y Educación Financiera - Fortalecimiento de Negocios de Subsistencia (Emprendimientos Populares)	\$ 600.000.000,00	
<b>Total</b>	<b>\$ 636.978.570</b>	<b>\$ 260.616.885,00</b>

## 1.2. RUTA DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL

Considerando el riesgo de cierre de los negocios en marcha de los micro y pequeños empresarios de la localidad debido a su escasa formación en manejo administrativo y organizacional, se propone implementar un proceso de asistencia técnica orientada al fortalecimiento de las unidades de negocio a través de los siguientes componentes, que se desarrollarán en articulación con el proyecto ReactivAcción Económica del PNUD con USAID:

**COMPONENTE 1: Convocatoria y selección de micro y pequeñas empresas.** En este componente se realizarán las actividades relacionadas a la difusión de la Ruta, selección de los participantes y levantamiento de línea base de los mismos.

**COMPONENTE 2: Programa En Marcha Digital.** Asesoría en la implementación de medidas de transformación digital, a través del paquete metodológico del PNUD, denominado En Marcha Digital.

**COMPONENTE 3: Programa Hábitos Empresariales.** Fortalecimiento empresarial a partir de la adopción de herramientas de gestión de alto valor en las áreas de finanzas, mercadeo, operaciones y estrategia y talento humano, desde la metodología del Programa de Hábitos Empresariales, desarrollada por el PNUD.

**COMPONENTE 4: Programa de Mentorías en Comercio Electrónico.** Acompañamiento técnico en Comercio Electrónico a través de mentorías personalizadas, que permitan a los participantes la puesta en marcha de estrategias de venta de los productos/servicios de su unidad productiva, utilizando internet y herramientas digitales. La participación en este componente se asignará en calidad de “premio” a aquellos empresarios que del total de empresarios participantes según el esquema de cohortes que se implemente (incluyendo todas las localidades), demuestren un desempeño superior en los Componentes 2 y 3 y que cuenten con los requisitos habilitantes idóneos para el desarrollo de actividades de comercio electrónico. En este sentido, para este componente no habrá una destinación específica de cupo de empresas para la localidad de Teusaquillo.

**COMPONENTE 5: Capitalización.** Entrega de incentivos de inversión (recursos económicos no reembolsables) a las micro y pequeñas empresas que hagan parte de esta Ruta de Fortalecimiento Empresarial, con el fin de apoyar en su proceso de reactivación y contribuir a la adquisición y pago de capital de trabajo. El valor de cada incentivo será de hasta DIEZ MILLONES DE PESOS COOMBIANOS (\$10.000.000) por empresa. El proceso de entrega de estas capitalizaciones se realizará bajo un esquema 80/20 bajo el cual, cada empresario recibirá el 80% del valor total del incentivo una vez inicie el programa de Hábitos Empresariales (Componente 3) y se construya el respectivo plan de inversión del empresario, y el restante 20% una vez el empresario haya finalizado satisfactoriamente todo el programa de acompañamiento de Hábitos Empresariales.

Cabe mencionar que, finalizada la Ruta de Fortalecimiento Empresarial en sus 5 componentes, cada participante recibirá un certificado de participación en donde se indiquen las temáticas y la intensidad horaria cursada.

#### 4.2.1 Objetivos y Actividades

##### Objetivo General

Incrementar la productividad de las Mipymes en los corazones productivos de las localidades a través del fortalecimiento de las habilidades empresariales, transformación digital y capitalización.

##### Objetivos Específicos

De acuerdo con este objetivo general, se propone alcanzar los siguientes objetivos específicos:

- Apoyar la reapertura de las operaciones de las Mipymes afectadas por el COVID-19: brindar acceso a las Mipymes a herramientas digitales y orientarlas en su uso con fines comerciales y asesorar y capacitar a empresarios para la transformación digital de sus operaciones en finanzas, marketing, producción y talento humano.
- Fortalecimiento de los hábitos empresariales: capacitar a las Mipymes en habilidades empresariales y de gestión relacionadas con finanzas, marketing, estrategia, operaciones y gestión del talento.
- Capitalización para la reactivación: apoyar a las Mipymes en la recuperación y reactivación por los efectos del COVID-19 con una capitalización de DIEZ MILLONES DE PESOS (\$10.000.000)
- Vincular con oferta institucional existente para fortalecimiento empresarial, formalización, productividad y desarrollo empresarial.
- Contribuir al cumplimiento de las propuestas de presupuestos participativos priorizadas en cada una de las localidades.

#### 4.2.2 Población beneficiaria y convocatoria

La población beneficiaria del presente convenio serán 64 Mipymes de la localidad de Teusaquillo que hayan sufrido pérdidas económicas durante la crisis generada por el COVID-19 que cumplan con los requisitos establecidos y aquellos que hayan sido priorizados por las propuestas de presupuestos participativos en la localidad.

#### 4.2.3 Descripción de alcance de la Ruta de Fortalecimiento empresarial

Teniendo en cuenta los componentes de la Ruta de Fortalecimiento empresarial, a continuación, se describe el abordaje de cada uno de ellos en su generalidad. Los detalles técnicos se desagregan en la Guía Operativa correspondiente, que acompaña este documento.

##### COMPONENTE 1: Convocatoria y selección de micro y pequeñas empresas

Se realizará una convocatoria en donde se haga la difusión correspondiente para que las micro y pequeñas empresas de la Localidad, puedan formar parte de esta ruta de acompañamiento. Para ello, se generará una estrategia de comunicación conjunta entre el PNUD y la Secretaría de Gobierno y la Alcaldía Local de Teusaquillo que permita unir esfuerzos y lograr cumplir las metas establecidas. Se tendrán en cuenta

## ANEXOS TÉCNICOS FONDOS DE DESARROLLO LOCAL

las Bases de Datos de la Alcaldía Local con el objetivo de invitar de manera directa a aquellos Mipymes que puedan ser potenciales beneficiarios de la Ruta.

Todos los detalles metodológicos y técnico de esta convocatoria y selección de micro y pequeñas empresas, se encuentra definido en la Guía Operativa correspondiente, que hace parte de este Documento Técnico.

### COMPONENTE 2: En Marcha Digital

En Marcha Digital es un contenido de acceso gratuito que tiene el objetivo de contribuir a la reactivación de operaciones, el acceso y uso de TICs, generación de ingresos, prácticas de limpieza y seguridad COVID-19 y organización financiera. Este contenido, se hace tangible a través de un paquete metodológico de guías con consejos prácticos y herramientas fáciles de implementar para la adopción de medidas de transformación digital en la micro y pequeña empresa y tiene una duración de 4 semanas.

Esta metodología aborda 8 guías y consejos prácticos, las cuales se resumen en la siguiente ilustración.

Ilustración 3. Guías metodológicas En Marcha Digital



Fuente: Elaboración propia

En el marco de la ruta de Apoyo Técnico, se propone socializar el contenido de En Marcha Digital a través de jornadas virtuales (webinars) que orienten a los empresarios en las generalidades del contenido y las rutas de acceso a las diferentes herramientas y consejos disponibles. Además de esto, se contempla implementar un esquema de seguimiento en el uso de las herramientas y consejos incluidas del paquete metodológico a través de instrumentos de apropiación que serán aplicados por un asesor.

Los detalles sobre la implementación de En Marcha Digital pueden ser consultados en la Guía Operativa correspondiente.

### COMPONENTE 3: Hábitos empresariales.

Programa de acompañamiento personalizado, que permite la adopción de rutinas empresariales de alto valor agregado en 4 áreas de desempeño del negocio como son: Finanzas, Mercadeo y ventas, Operaciones y Estrategia y Talento humano.

El programa de Hábitos Empresariales está compuesto por 28 hábitos empresariales, 7 por cada una de las áreas de desempeño del negocio, antes mencionadas. Para cada Mipyme participante se propone la



implementación de 6 a 8 hábitos empresariales, que serán seleccionados en función de las necesidades y prioridades identificadas en la fase de diagnóstico. La siguiente imagen, evidencia los 28 hábitos empresariales que se fomentan en general en las empresas.

Ilustración 4: Hábitos empresariales

FINANZAS	MERCADEO Y VENTAS	OPERACIONES	ESTRATEGIA Y TALENTO HUMANO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escribir a diario los ingresos y egresos</li> <li>• Ahorrar</li> <li>• Costear</li> <li>• Planear las ventas</li> <li>• Planear las compras</li> <li>• Cuentas por cobrar</li> <li>• Acceder a créditos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos clientes</li> <li>• Ensayar la venta</li> <li>• Fidelización de clientes</li> <li>• Publicidad</li> <li>• Nuevos productos</li> <li>• Puntos de venta</li> <li>• Analizar los competidores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planear y controlar la producción</li> <li>• Distribución, orden y aseo</li> <li>• Control de calidad</li> <li>• Logística de entrega</li> <li>• Ficha técnica</li> <li>• Mantenimiento preventivo</li> <li>• Control de inventarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir nuestros sueños</li> <li>• Comunicar metas y medir avances</li> <li>• Seguridad y salud</li> <li>• Funciones y pagos</li> <li>• Cumplir horarios</li> <li>• Conocimientos y colaboradores</li> <li>• Aprender de otros empresarios</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Para el desarrollo e implementación del Programa de Hábitos Empresariales en las Mipymes, la metodología contempla el desarrollo de un esquema compuesto por cinco etapas, durante las cuales un asesor empresarial presta el acompañamiento para mejorar la administración del negocio, los ingresos, la relación con clientes y, en consecuencia, la calidad de vida de la familia de la Mipyme acompañada.

El detalle de cada etapa se presenta en la Guía Operativa correspondiente.

Ilustración 5: Fases del Programa de Hábitos Empresariales



Fuente: Elaboración propia

#### COMPONENTE 4: Comercio Electrónico.

Acompañamiento técnico 140 de mipymes acompañadas, entre todas las localidades, con mentorías en Comercio Electrónico, que permitan la puesta en marcha de estrategias de venta de los productos/servicios de la unidad productiva, utilizando internet y herramientas digitales.

La participación en el Componente 4 corresponde a un incentivo para aquellos empresarios que demuestren un desempeño superior y que cuenten con unos requisitos habilitantes idóneos para el desarrollo de actividades de comercio electrónico. Esta actividad contempla una sesión de bienvenida, 7 semanas de mentorías especializadas en comercio electrónico y diagnóstico de entrada y de salida, tal y como se evidencia a continuación.

*Ilustración 6: Etapas de Comercio Electrónico*



Fuente: Elaboración propia

#### COMPONENTE 5: Capitalización.

El objetivo de las capitalizaciones es brindar recursos a las Mipymes afectadas por el COVID-19 que las ayuden a retomar o mantener sus actividades, protegiendo el empleo y el tejido empresarial de las localidades.

La entrega de recursos a las Mipymes en el corazón productivo de la localidad de Teusaquillo podrá ser utilizado para resolver las necesidades más apremiantes de la empresa, como arriendo, capital de trabajo, nómina, o trámites, ligado a la firma de un acta de compromiso de asistencia a las mentorías y asesorías para el fortalecimiento de estas Mipymes en 2021-2022 y entrega de soportes del uso de los recursos. Los tiempos, condiciones y mecanismo de validación sobre la inversión de recursos quedan establecidos en la Guía Operativa que hace parte integral de este Documento Técnico.

El valor de las capitalizaciones será de DIEZ MILLONES DE PESOS (\$10.000.000) por Mipyme y será entregada en 2 desembolsos uno primero del 80% y un segundo por el 20%.

##### 4.2.4 Costos de la Ruta del Fortalecimiento<sup>2</sup> Empresarial

A continuación, se detalla el costo de la Ruta de Fortalecimiento Empresarial antes descrita.

<sup>2</sup> Nota: El PNUD participará con mínimo 51% de aportes total en el convenio, sumando aportes en especie.

ITEM	VALOR A CARGO DEL PNUD	VALOR A CARGO DE LA ALCALDIA
Capitalización		\$ 640.000.000,00
En marcha digital x empresa	\$ 6.762.624,00	\$ 66.496.000,00
Gastos de Administración (5%)		\$ 37.184.000,00
Metodologías empresariales Hábitos	\$ 803.288.000,00	
Hábitos empresariales Asistencia Técnica x empresa	\$ 164.408.064,00	
Costos de personal	\$36.978.570,00	
Total	\$ 1.011.437.258,00	\$ 743.680.000,00

#### 4.2.5 Cronograma de la Ruta

De acuerdo con el detalle metodológico antes descrito y la implementación de las tres (3) cohortes de micro y pequeños empresarios, a continuación, se relaciona de manera general el cronograma de trabajo.

Se debe tener en cuenta que: a) por cada cohorte se atenderán como mínimo 40 empresas por localidad, esto implica que en algunos casos no sea necesario más de una cohorte para la implementación de la ruta 2. b) en este sentido, el cronograma que aplica a cada Localidad se definirá específicamente en el acuerdo bilateral con cada una, según el número de micro y pequeñas empresas a atender y conforme se evidencia que avanza la convocatoria.

Actividad	Inicio	Fin	Hito
<b>COHORTE 1</b>			
<b>COMPONENTE: Convocatoria y selección de micro y pequeñas empresas.</b>			
C1 - Convocatoria empresas	20-ago-21	31-ago-21	Selección 10 Mypes
C1 - Línea base	30-ago-21	10-sep-21	Línea base 10 Mypes
<b>COMPONENTE: En marcha digital</b>			
C1 - Desarrollo de Webinars	11-oct-21	1-nov-21	Finalización En Marcha Digital
<b>COMPONENTE: Hábitos empresariales</b>			
C1 - Diagnóstico (Interno y Externo)	1-nov-21	12-nov-21	
C1 - Plan de Mejora (Priorización de Hábitos) y Plan de Inversión	15-nov-21	24-nov-21	



Actividad	Inicio	Fin	Hito
<b>COMPONENTE: Capitalización.</b>			
<b>C1 - Asignación 80%</b>	<b>29-nov-21</b>	<b>26-dic-21</b>	<b>Asignación 80% capitalización - Primer grupo de 10 Mypes</b>
C1 - Implementación (Creación de Hábitos)	29-nov-21	21-feb-22	
C1 - Replicabilidad (Evaluación adopción de hábitos y Línea de salida)	21-feb-22	28-feb-22	Finalización Hábitos Empresariales
<b>C1 - Asignación 20%</b>	<b>1-mar-feb-22</b>	<b>4-abr-22</b>	<b>Asignación 20% capitalización - Primer grupo de 10 Mypes</b>
<b>COMPONENTE: E-COMMERCE</b>			
C1 - Diagnóstico de entrada	1-mar-22	4-mar-22	
C1 - Mentorías	7-mar-22	25-abr-22	
C1 - Diagnóstico de salida	28-abr-22	1-may-22	Finalización Mentorías E-Commerce
<b>COHORTE 2</b>			
<b>COMPONENTE: Convocatoria y selección de micro y pequeñas empresas.</b>			
C2 - Convocatoria empresas	8-nov-21	3-dic-21	Selección 54 Mypes
C2 - Línea base	6-dic-21	17-dic-21	Línea base 54 Mypes
<b>COMPONENTE: En marcha digital</b>			
C2 - Desarrollo de Webinars	17-feb-22	4-mar-22	Finalización En Marcha Digital
<b>COMPONENTE: Hábitos empresariales</b>			
C2 - Diagnóstico (Interno y Externo)	7-mar-22	18-mar-22	
C2 - Plan de Mejora (Priorización de Hábitos)	21-mar-22	25-mar-22	
<b>COMPONENTE: Capitalización.</b>			
<b>C2 - Asignación 80%</b>	<b>28-mar-22</b>	<b>1-may-22</b>	<b>Asignación 80% capitalización - Segundo grupo de 54 Mypes</b>
C2 - Implementación (Creación de Hábitos)	28-mar-22	29-ago-22	
C2 - Replicabilidad (Evaluación adopción de hábitos y Línea de salida)	2-jun-22	6-jun-22	Finalización Hábitos Empresariales
<b>C2 - Asignación 20%</b>	<b>9-jun-22</b>	<b>10-jul-22</b>	<b>Asignación 20% capitalización - Segundo grupo de 54 Mypes</b>
<b>COMPONENTE: E-COMMERCE</b>			
C2 - Diagnóstico de entrada	9-jun-22	13-jun-22	
C2 - Mentorías	16-jun-22	1-ago-22	
C2 - Diagnóstico de salida	5-ago-22	8-ago-22	Finalización Mentorías E-Commerce

### 4.3 MECANISMOS DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

Los mecanismos de monitoreo y evaluación sirven para informar sobre el avance de las actividades establecidas, y el cumplimiento de los objetivos y resultados esperados. Con la implementación de estos mecanismos, el equipo de monitoreo y evaluación ofrecerá información oportuna y de calidad que proporcionará los insumos necesarios para la toma de decisiones estratégicas, la rendición de cuentas y la transferencia de conocimientos.

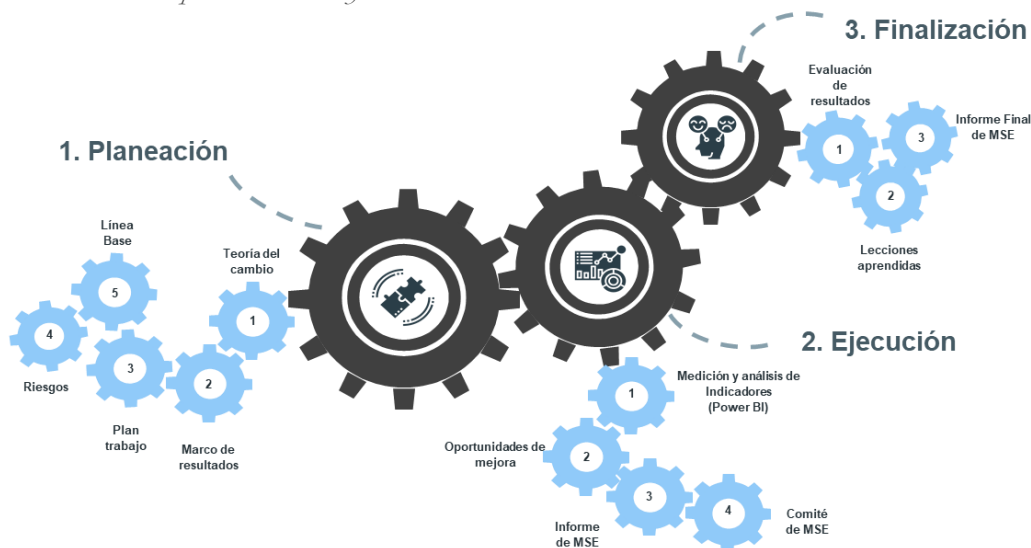
Las actividades, productos y resultados del acuerdo de cooperación se monitorearán y evaluarán de acuerdo con las políticas y procedimientos de PNUD durante todas las fases del proyecto; planeación ejecución y cierre. Considerando que el acuerdo entre la Alcaldía de Teusaquillo y PNUD, se implementará en el marco del programa “ReactivAcción Colombia”, deberá estar alineado con el Plan de Monitoreo y Evaluación y el marco de resultados definido para el mismo.

Los procesos definidos de acuerdo con el Plan de Monitoreo y Evaluación del programa ReactivAcción económica son:

1. Monitoreo de actividades, indicadores de productos, resultados, efectos e impactos, lo cual implica diseño de instrumentos, definición de metas por indicador, levantamiento de líneas de base y de salida, procesamiento y análisis de información (Herramienta Xploradata).
2. Evaluación: Se realizará una evaluación de resultados al final de la ejecución del programa “ReactivAcción Colombia” que incluirá el análisis de los resultados el acuerdo. Esta evaluación se realizará bajo procesos y procedimientos de PNUD.
3. Gestión de Conocimiento: Se levantarán historias de vida, encuestas de satisfacción y percepción, lecciones aprendidas y buenas prácticas que permitan mejorar la eficiencia de la intervención durante la implementación del acuerdo y en futuras intervenciones con similar alcance.
4. Reporte: Se realizarán informes trimestrales y anuales del programa “ReactivAcción Colombia”, bajo los estándares de PNUD, los cuales se compartirán oportunamente con las contrapartes.
5. Reportes semanales de los principales indicadores que permitan monitorear la ejecución de los programas y generar alertas tempranas para la toma de decisiones. Los indicadores que contemplarán estos reportes son: número de empresas beneficiadas y presupuesto ejecutado

Los procesos de monitoreo por fase se pueden detallar en la siguiente ilustración:

Ilustración 7: Etapas de monitoreo y evaluación



Fuente: Elaboración propia

#### 4.3.1 MECANISMOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

##### Herramienta XploraData

Con el propósito de identificar las características de los beneficiarios de las localidades que ingresarán a los procesos de capacitación y apoyo técnico y con el objetivo de tener información de calidad que permita dar cuenta del cumplimiento de metas relacionados a los indicadores de interés para las contrapartes, el PNUD hará uso de su herramienta XploraData que integra las diferentes fases del proceso de uso de datos para la generación de información que guíe el diseño de las intervenciones. Esta herramienta integra técnicas de recolección de forma remota, que se adaptan al contexto de pandemia y parten de una adecuada lectura de las dinámicas territoriales.

El uso de esta herramienta permitirá una recopilación de información que lleve a identificar las condiciones iniciales de los emprendimientos y MiPymes y sus dueños/trabajadores, beneficiarios de la estrategia (línea de base), contemplando la identificación de variables asociadas al impacto de la crisis de la COVID-19, sus características, recursos técnicos y humanos.

Como resultado de este ejercicio, se contará con la información necesaria para ejecutar los procesos de formación en capacidades empresariales dirigidos a 51 emprendimientos y 64 mipymes participantes de la localidad.

XploraData, se materializa en 5 fases: i) exploración, ii) adaptación, iii) inmersión, iv) conocimiento y v) evolución, a partir de las cuales se describen las actividades asociadas a la ejecución de este componente.

##### **1. Fase de Exploración**

## ANEXOS TÉCNICOS FONDOS DE DESARROLLO LOCAL

El objetivo de esta fase es realizar la caracterización socioeconómica local que permita definir las técnicas de recolección a utilizar y realizar el diseño de la estrategia de incentivos, a partir de una lectura territorial con información de fuentes secundarias y primarias, relevantes para la implementación de las diferentes iniciativas.

### ***2. Fase de Adaptación***

Durante esta fase de adaptación se realizan las adecuaciones técnicas de acuerdo con la lectura territorial, poblacional y estratégica del proyecto. Dentro de las actividades a desarrollar están el alistamiento administrativo, el diseño comportamental del formulario y su adaptación lingüística, el diseño con elementos comportamentales de los manuales, protocolos y seguimiento de la inmersión y la realización de la capacitación a los gestores/as de participación.

A partir del diseño inicial del formulario y su posterior ajuste comportamental, y una vez realizado el alistamiento administrativo, se procede a capacitar a los/as gestores/as de participación en cada uno de los pasos de la inmersión. Para la capacitación se cuenta con manuales y protocolos ajustados de acuerdo con un análisis comportamental, y también se hacen los ajustes lingüísticos o de tipo cultural necesarios al formulario para su adecuada comprensión. A partir de este momento se cuenta con un instrumento validado y adaptado al contexto específico.

### ***3. Fase de Inmersión***

La fase de inmersión es el centro de la operación estadística y se ejecuta a través de los siguientes tres pasos:

- Contacto Inicial
- Fortalecimiento de la participación
- Recolección de información

La fase de inmersión termina con un ejercicio de gestión de conocimiento que permite dar el cierre a la relación con los aliados territoriales y los gestores/as que se desarrolla bajo la metodología de after action review.

### ***4. Fase de Conocimiento***

En esta fase, se realizan el procesamiento, análisis y visualización de la información recolectada, de tal forma que se contempla la transformación de los datos obtenidos durante la fase de inmersión, en información para la toma de decisiones y para direccionar el proceso de apoyo técnico y capacitación.

### ***5. Fase de Evolución***

De forma paralela a la fase de conocimiento, se lleva a cabo la gestión de conocimiento para la mejora continua de la herramienta, la identificación de potencialidades y oportunidades de mejora para la metodología. La fase se realiza teniendo como insumo la retroalimentación obtenida de los gestores/as

de participación, del aliado territorial comunitario, del aliado técnico y del equipo del PNUD involucrado en el proyecto.

## 5 ASPECTOS GENERALES DEL CONVENIO

Para la ejecución del objeto del presente Convenio de Cooperación Internacional suscrito entre el Fondo de Desarrollo Local y el PNUD (contrato de adhesión), de conformidad con el Artículo 20 de la Ley 1150 de 2007 y demás normas aplicables a la materia; se cuenta con los siguientes documentos que hacen parte integral del convenio, los cuales fijan los lineamientos técnicos, administrativos, financieros, legales, contables y presupuestales, en los siguientes términos:

1. Estudios Previos del Convenio de Cooperación Internacional.
2. Propuesta Técnica – Estrategia de Mitigación para la Reactivación Económica Local del Convenio de Cooperación Internacional.
3. Análisis del Sector del Convenio de Cooperación Internacional.
4. Matriz de Riesgos del Convenio de Cooperación Internacional.
5. Acto de Justificación de contratación directa del Convenio de Cooperación Internacional.
6. Guía operativa del Convenio de Cooperación Internacional.

El convenio de Cooperación celebrado en el PNUD y el FDL de Teusaquillo será celebrado conforme a normatividad del PNUD teniendo en cuenta el Acuerdo de Financiamiento que será suscrito por las partes. A continuación, se detallan sus aspectos más esenciales:

### 5.1 PARTES

ALCALDÍA DE TEUSAQUILLO, entidad territorial de la República de Colombia.  
PROGRAMA PARA LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (PNUD)

### 5.2 OBJETO

El convenio que se pretende celebrar tendrá por objeto es: *“Aunar esfuerzos para la cooperación administrativa, técnica y económica, entre el Programa para las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y El Fondo de Desarrollo Local, con el fin de implementar estrategias que promuevan el fortalecimiento a los emprendimientos de la economía popular de la localidad de Teusaquillo y las unidades productivas familiares y/o poblaciones dedicadas a actividades tradicionales que permiten generar ingresos (autoempleo), y el Fortalecimiento de MiPymes locales, a través de un proceso de acompañamiento especializado que permita el mejoramiento de las competencias de los empresarios y las condiciones de sus negocios y de esta forma aportar de forma significativa al cumplimiento de la agenda de reactivación económica en la Localidad, para el desarrollo de la Ruta 1. Ruta de Emprendimiento Local y la Ruta 2. Ruta de Fortalecimiento Empresarial”*.

### 5.3 PLAZO DE EJECUCIÓN

El plazo de ejecución del presente convenio de cooperación será de Doce (12) meses contados a partir de la suscripción del acta de inicio, previa expedición de registro presupuestal y demás requisitos de perfeccionamiento.



#### 5.4 LUGAR DE EJECUCIÓN

Bogotá, Localidad de Teusaquillo.

#### 5.5 VALOR DEL CONVENIO Y APORTES DE LAS PARTES

El valor total del convenio será por la suma de dos mil seiscientos cincuenta y dos millones setecientos doce mil setecientos trece pesos M/Cte. (\$ 2.652.712.713,00 ), los cuales se discriminan de la siguiente manera:

##### POR PARTE DEL FONDO DE DESARROLLO LOCAL

- A. Aporte en DINERO correspondiente a la suma mil cuatro millones doscientos noventa y seis mil ochocientos ochenta y cinco mil pesos M/Cte. (\$1.004.296.885), equivalentes al 37,86% del presupuesto total del convenio.

**PARAGRAFO:** El presupuesto del Fondo de Desarrollo Local se dividirá de acuerdo con lo establecido en el documento de Costos del Acuerdo de Financiación, donde también estará desagregado el 5% correspondiente a los gastos de administración del PNUD. Dichos valores contenidos en este documento se mantendrán durante toda la vigencia del convenio independiente a las vigencias que comprendan.

##### POR PARTE DEL PNUD

- A. Aportes en ESPECIE correspondientes a la suma de mil seiscientos cuarenta y ocho mil cuatrocientos quince ochocientos veintiocho M/Cte. (\$ 1.648.415.828) moneda corriente, lo que corresponde al 62,14% ~~mil setecientos veintidós millones trecientos setenta y dos mil novecientos sesenta y ocho pesos M/Cte. (\$ 1.722.372.968) moneda corriente, lo que corresponde al 63,17%~~ del presupuesto total del convenio.

El presupuesto del PNUD que será aportado en especie es correspondiente a:

- Equipo técnico de la Gerencia de Reducción de pobreza e inequidad.
- Metodologías y estrategias, según la certificación que para tal efecto se expide por parte del Organismo Internacional.

##### FORMA DE PAGO

**EL FONDO DE DESARROLLO LOCAL** depositará el valor de su aporte en el Banco GNB Sudameris a la Cuenta Corriente No.17349200 a nombre del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), en tres desembolsos del siguiente orden:

**EI PRIMER DESEMBOLSO:** se hará dentro de los quince días hábiles siguientes a la fecha de presentación del Plan Operativo Anual POA. Este desembolso equivaldrá el 60% del aporte del FONDO DE DESARROLLO LOCAL, es decir, por la suma de seiscientos dos millones quinientos setenta y ocho

## ANEXOS TÉCNICOS FONDOS DE DESARROLLO LOCAL

mil ciento treinta y un pesos (\$602.578.131) M/CTE, siempre y cuando se dé cumplimiento por parte del PNUD a los siguientes productos:

- Plan Operativo Anual (POA)
- Formulación y Estructuración (A cargo del PNUD).
- Revisión y Aprobación (A cargo del FDL)
- Oficio donde se apruebe el POA por parte del FDL.

**EL SEGUNDO DESEMBOLSO**, se hará dentro de los 15 días hábiles siguientes a la fecha de aprobación del primer informe detallado. Este desembolso equivaldrá al 20% del aporte del FONDO DE DESARROLLO LOCAL, es decir, doscientos millones ochocientos cincuenta y nueve mil trescientos setenta y siete PESOS (\$200.859.377) M/CTE., siempre y cuando se dé cumplimiento por parte del PNUD a los siguientes productos:

### Primer Informe detallado que incluya:

- Actividades realizadas en la convocatoria y selección de participantes con sus respectivas evidencias.
- Listado de participantes seleccionados.
- Evidencia fotográfica (Cuando aplique).
- Anexo: Reporte de la ejecución técnica y financiera con corte a la fecha de presentación, correspondiente a las actividades realizadas durante el periodo relacionado en el informe.

Nota: El informe se presentará dentro de los diez (10) primeros días del mes de septiembre según la ejecución de las actividades descritas en cada uno de los productos, debe remitirse oficio donde se apruebe el primer informe detallado por parte del FDLT.

**EL TERCER DESEMBOLSO** se hará durante el mes de enero del año 2022, una vez se apruebe el segundo y tercer informe. Este desembolso equivaldrá al 20% de los aportes del FONDO DE DESARROLLO LOCAL, es decir, doscientos millones ochocientos cincuenta y nueve mil trescientos setenta y siete PESOS (\$200.859.377) M/CTE., siempre y cuando se dé cumplimiento por parte del PNUD a los siguientes productos:

### Segundo Informe detallado que incluya:

- Las actividades realizadas para la construcción de planes de inversión en las empresas con sus respectivas evidencias. Evidencia fotográfica (cuando aplique).

Anexo: Reporte de la ejecución técnica y financiera con corte a la fecha de presentación, correspondiente a las actividades realizadas durante el periodo relacionado en el informe.

### Tercer Informe detallado que incluya:

- Avance de las actividades de ruta 1 con corte a la fecha.
- Avance de las actividades de ruta 2 con corte a la fecha.



- Detalle de la entrega de las capitalizaciones a los emprendimientos seleccionados en la ruta 1 y/o un avance en el primer desembolso de las empresas seleccionadas para la ruta 2 conforme a las cohortes establecidas para la atención de esta ruta.
- Informe trimestral detallado de la ejecución financiera del Convenio de Cooperación (Julio-agosto y septiembre)
- Evidencia fotográfica (Cuando aplique)
- Anexo: Reporte de la ejecución técnica y financiera con corte a la fecha de presentación, correspondiente a las actividades realizadas durante el periodo relacionado en el informe (octubre-noviembre)

Los desembolsos de que trata el presente numeral, se realizarán previa presentación por parte del PNUD de los productos según el avance porcentual en POA del proyecto y previa certificación del supervisor del Convenio de Cooperación.

Nota: Los informes se presentarán durante el mes de noviembre según la ejecución de las actividades descritas en cada uno de los productos.

Lo anterior ajustado a los términos de la Entidad para la programación del PAC, entregando los siguientes documentos:

1. Cuenta de cobro que contiene los productos que soportan cada desembolso (Informe y Anexo)
2. Certificación suscrita por el representante legal y/o revisor fiscal del PNUD y/o Gerente de Operaciones del PNUD en Colombia en cuanto al pago de aportes al sistema de seguridad social integral, parafiscales, ICBF, SENA y cajas de compensación familiar.
3. Certificado de cumplimiento o acta de recibo a satisfacción expedido por el supervisor del convenio.

**PARÁGRAFO PRIMERO:** Los desembolsos realizados por EL FONDO DE DESARROLLO LOCAL, estarán sujetos a la programación de los recursos del Programa Anual de Caja PAC y a los recursos disponibles de la Tesorería Distrital, el FDL efectuará las deducciones a que haya lugar sobre cada pago de conformidad con lo dispuesto en la legislación vigente sobre la materia.

**PARÁGRAFO SEGUNDO: REINTEGRO DE RECURSOS NO EJECUTADOS:** Para lo dispuesto en este párrafo, se tendrá en cuenta lo dispuesto en el Acuerdo de Financiación suscrito entre el PNUD y el FDL.

**PARÁGRAFO TERCERO:** Los rendimientos financieros que llegare a producir, pertenecerán a la Tesorería Distrital, (si los hubiere) y deberán consignarse en la Tesorería Distrital, tal como lo consagra el artículo 84 del Decreto 714 de 1996 y demás normas que regulen la materia. El cooperante, deberá presentar ante el supervisor del FONDO DE DESARROLLO LOCAL un informe técnico, administrativo, financiero y contable de estos rendimientos.

#### **OBLIGACIONES GENERALES DEL COOPERANTE:**

1. Suscribir oportunamente el acta de inicio y el acta de cierre del convenio, conjuntamente con el/la supervisor/a del mismo, cuando corresponda.
2. Entregar al supervisor los documentos elaborados en cumplimiento de las obligaciones, así como los informes y archivos a su cargo, requeridos sobre las actividades realizadas durante la ejecución del mismo (Cuando aplique).
3. Mantener estricta reserva y confidencialidad sobre la información que conozca por causa o con ocasión del contrato/convenio, así como, respetar la titularidad de los derechos de autor, en relación con los documentos, obras, creaciones que se desarrollen en ejecución del contrato/convenio.
4. No instalar ni utilizar ningún software sin la autorización previa y escrita de la Dirección de Tecnologías e Información de la Secretaría, así mismo, responder y hacer buen uso de los bienes y recursos tecnológicos (hardware y software), hacer entrega de los mismos en el estado en que los recibió, salvo el deterioro normal, o daños ocasionados por el caso fortuito o fuerza mayor, (cuando aplique).
5. Entregar para cada desembolso, la certificación suscrita por el representante legal o revisor fiscal, que acredite el cumplimiento del pago de aportes al sistema de seguridad social integral, parafiscales, ICBF, SENA y cajas de compensación familiar de los últimos seis (6) meses, de conformidad con el artículo 50 de la Ley 789 de 2002 o aquella que lo modifique, adicione o complementa.
6. Responder por los documentos físicos o magnéticos que le sean entregados o que se elaboren en ejecución del convenio, así como responder por la seguridad y el debido manejo de documentos y registros propios de Fondo de Desarrollo Local.
7. Obrar con lealtad y buena fe durante la ejecución del convenio.
8. Cumplir con los deberes a su cargo que se deriven de los Estudios Previos, Propuesta Técnica – Estrategia de Mitigación para la Reactivación Económica Local y Guía Operativa y demás documentación que haga parte integral del convenio de cooperación internacional.
9. Ejecutar con plena autonomía técnica y administrativa el objeto del convenio, sin dejar de atender las instrucciones y lineamientos que durante el desarrollo del convenio se le impartan por parte del Fondo de Desarrollo Local y del Comité Directivo del Convenio.
10. Disponer de los insumos y/o personal necesario para que el objeto del convenio se cumpla a cabalidad.

#### **5.6 OBLIGACIONES ESPECÍFICAS DEL COOPERANTE:**

1. Dar cumplimiento de los Estudios Previos, Propuesta Técnica – Estrategia de Mitigación para la Reactivación Económica Local y Guía Operativa y demás documentación que haga parte integral del convenio de cooperación internacional.
2. Formular el Plan Operativo Anual – POA del Convenio.

3. Dar cumplimiento de las actividades correspondientes al PNUD establecidas en el Plan Operativo Anual – POA.
4. Certificar a los microempresarios o emprendedores, indicando el tema e intensidad horaria.
5. Presentar reporte mensual al FDL, donde se evidencie el detalle de la ejecución técnica y financiera del convenio. Lo anterior, conforme a los procedimientos establecidos por el PNUD.
6. Presentar informe trimestral al FDL, conforme a lo dispuesto en el Acuerdo de Financiación y demás procedimientos establecidos por el PNUD.
7. Informar de manera oportuna, veraz y clara al FDL, lo concerniente a los aliados estratégicos para el cumplimiento del objeto del presente convenio.
8. Atender de manera oportuna, veraz, clara y expedita las observaciones realizadas por el FDL sobre informes requeridos para la realización de los desembolsos programados.
9. Presentar de manera oportuna, de forma clara, concreta y precisa el acta de cierre final a la terminación de la ejecución del convenio.
10. Destinar los aportes que le entregue EL FONDO DE DESARROLLO LOCAL únicamente en los productos y actividades previstas en el convenio y en concordancia con los Estudios Previos, Propuesta Técnica – Estrategia de Mitigación para la Reactivación Económica Local y Guía Operativa y demás documentación que haga parte integral del convenio de cooperación internacional.
11. Participar en el marco del Comité Directivo del Convenio.
12. Designar un coordinador general del proyecto para la articulación permanente con el Fondo de Desarrollo Local.
13. Informar de manera oportuna, clara y expedita al supervisor del convenio sobre los inconvenientes que afecten el desarrollo del mismo.
14. Participar de manera oportuna, clara y concreta en las reuniones programadas a través de la supervisión, al igual que en las instancias de coordinación, en las cuales deberá aportar los respectivos informes de avance técnico y financiero. Lo anterior conforme a los numerales 5 y 6 previamente citados.
15. Solicitar la autorización para publicar cualquier información relacionada con las intervenciones, a través de medios de comunicación tales como Internet, vallas, perifoneo, fotos, volantes, anuncios de periódico y cualquier otro medio.
16. Elaborar indicadores de gestión y de impacto en el marco del convenio.
17. Elaborar y entregar al FDL, un registro fotográfico y en video de las actividades ejecutadas en el marco del convenio, donde exista conforme a los procedimientos de PNUD.
18. Diseñar e implementar el proceso de seguimiento y monitoreo con el fin de generar alertas tempranas en la operación, identificar el avance en el cumplimiento de los indicadores de seguimiento y resultado, y apoyar la adecuada toma de decisiones de acuerdo con la información que sea suministrada.
19. Garantizar la veracidad y calidad de la información entregada al FDL, tanto cuantitativa como cualitativa, así como la oportunidad en los tiempos de su recolección y socialización.
20. Realizar un informe final entregado previo a la firma del acta de cierre del convenio, que contenga los aspectos técnicos y financieros de la ejecución total, el cual permita conocer los resultados alcanzados donde se dé cuenta de variables cuantitativas y cualitativas.
21. Mantener de manera permanente una interlocución con el Fondo de Desarrollo Local sobre la información resultado de la ejecución del convenio.
22. Las demás inherentes a la naturaleza del objeto del convenio.

## 5.7 OBLIGACIONES DEL FONDO DE DESARROLLO LOCAL

23. Verificar a través del supervisor la correcta ejecución del objeto convenido.
24. Dar cumplimiento de los Estudios Previos, Propuesta Técnica – Estrategia de Mitigación para la Reactivación Económica Local y Guía Operativa y demás documentación que haga parte integral del convenio de cooperación internacional.
25. Suministrar oportunamente la información, herramientas y apoyo logístico que se requiera para el cumplimiento de las actividades del convenio.
26. Pagar el valor del convenio en las condiciones pactadas en los desembolsos
27. Verificar que el PNUD realice el pago de aportes al sistema de seguridad social integral, parafiscales, ICBF, SENA y cajas de compensación familiar (cuando a ello haya lugar), en las condiciones establecidas por la normatividad vigente.
28. Apoyar el proceso de monitoreo, acompañamiento y seguimiento de las acciones de reactivación, enmarcado bajo los lineamientos de la EMRE.
29. Acompañar al PNUD en el desarrollo de alianzas con entidades del orden nacional y Distrital tendientes al cumplimiento del objeto del Convenio.
30. Apoyar técnica y metodológicamente el proceso de implementación del Convenio.
31. Velar por el buen manejo de la información confidencial de los participantes, por parte del PNUD, de conformidad con la protección internacional de datos.
32. Participar en las instancias de coordinación del Convenio y realizar las sugerencias, recomendaciones y aprobaciones a los informes, documentos y propuestas que presente PNUD.
33. Acompañar las actividades de seguimiento previstas en el marco del convenio.
34. Suministrar la información requerida para el desarrollo óptimo del Convenio de Cooperación.
35. Las demás establecidas en la normatividad vigente y que se deriven de la naturaleza del convenio.

Nota: La guía operativa del convenio de cooperación internacional será aprobada por el Comité Directivo, así como sus modificaciones en todo el plazo de ejecución y hasta la suscripción del acta de cierre.

## 5.8 ACTA DE CIERRE DEL CONVENIO

Al presente convenio no se le realizará acta de liquidación, por tal razón las partes suscribirán acta de cierre la cual contendrá la ejecución total de los componente administrativo, técnico, financiero, contable, presupuestal y jurídico. Lo anterior conforme a los procedimientos aprobados por el PNUD.

## 5.9 ESQUEMA DE GOBERNANZA DEL PROYECTO

El convenio tendrá una instancia de Coordinación el cual se denominará “COMITÉ DIRECTIVO”.

El comité directivo estará conformado:

- Por el Subsecretario de Gestión Local con voz y voto quien presidirá el Comité.
- Por el Director de la DGDL con voz y voto.
- Por los Alcaldes Locales que suscriban el Convenio de Cooperación con el PNUD con voz y voto.



- Por el PNUD: Por el Gerente Área de Reducción de Pobreza e Inequidad acreditado en Colombia o por el/la Representante del Honorable Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) acreditado en Colombia con voz y voto o su delegado.
- La secretaria técnica del Comité Directivo, la ejercerá un delegado de la Subsecretaria de Gestión Local con voz, pero sin voto.

**Funciones:**

1. Realizar el seguimiento estratégico a la ejecución del Convenio de Cooperación firmados por los Fondos de Desarrollo Local.
2. Establecer indicadores de buena gestión para la ejecución del Convenio de Cooperación.
3. Emitir orientaciones a los Convenio de Cooperación firmados por los Fondos de Desarrollo Local, conforme a la información reportada por los FDL al Centro de Gobierno.
4. Establecer lineamientos, respecto de los componentes financieros, administrativos, técnicos, jurídicos y contables que se den con ocasión de los Convenio de Cooperación y que requieran de una revisión por parte de este comité.
5. Revisar los resultados que se tienen y su impacto por localidad con ocasión a la ejecución de los Convenio de Cooperación firmados por los Fondos de Desarrollo Local.

**PARÁGRAFO PRIMERO:** El presente comité se reunirá cada dos (2) meses o cuando alguna de las partes así lo convoque, previa comunicación a los demás integrantes del comité. Las sesiones del Comité podrán adelantarse de manera virtual a través de plataformas tecnológicas que permitan su desarrollo integral.

**PARÁGRAFO SEGUNDO:** El Comité Directivo del Convenio de Cooperación tendrá como Secretaría Técnica a un delegado de la Subsecretaria de Gestión Local, quien realizará las actas necesarias de cada sesión de comité, las cuales deben estar numeradas y fechadas, con los elementos fundamentales de la ejecución del convenio y decisiones que se tomen en el transcurso del mismo. En cada Comité Directivo, será revisada previamente el acta del Comité anterior para ser aprobada y se hará seguimiento puntual a cada uno de los acuerdos realizados en el mismo.

Nota: En el marco de sus competencias la Secretaría Distrital de Gobierno realizará la asistencia técnica de manera permanente a la ejecución y seguimiento de los resultados del presente convenio, en el marco de los proyectos de inversión con cargo a los recursos del Fondo.