

DOCUMENTO DE PROYECTO

Bolivia



Título del Proyecto: **Territorialización de los Objetivos de Desarrollo Sostenibles**

Número del Proyecto: **1xx xxx**

Asociado en la Implementación: **Asociación de Municipalidades de Bolivia (AMB)**

Fecha de Inicio: **1 de octubre del 2017** Fecha de finalización: **31 de diciembre del 2019**

Fecha de reunión del Comité Local de Revisión del Proyecto (LPAC): **11 de septiembre del 2017**

Breve Descripción

Describe brevemente el desafío general de desarrollo y los resultados esperados del proyecto.

El proyecto busca mejorar los bajos niveles de eficiencia y calidad en la gestión e implementación de las políticas públicas que tienen los gobiernos locales, ocasionados por la falta de aplicación plena de las herramientas de gestión (Sistema de Planificación Integral del Estado – SPIE) que garanticen la integralidad de la acción; y, por la debilidad en el empleo de mecanismos de articulación entre los diferentes niveles del Estado en la implementación de políticas públicas.

Por ello, en coherencia y alineación con la Agenda Patriótica 2025, el Plan de Desarrollo Económico y Social 2016-2020, y en el marco del Documento Programático de País (CPD) 2018-2022 y el nuevo Plan Estratégico 2018-2021 del PNUD (zero draft); el proyecto propone apoyar la implementación territorial en municipios piloto de la planificación integral, multinivel y multisectorial, a través de la territorialización de los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS), en coordinación con la planificación nacional, fortaleciendo así el proceso de aplicación del SPIE y contribuyendo a reducir las brechas de desarrollo humano existentes.

Para alcanzarlo el proyecto fortalecerá las capacidades de planificación y articulación de los gobiernos locales seleccionados y del gobierno nacional, implementará acciones piloto de aceleración de los ODS, apoyará mecanismos de monitoreo y rendición de cuentas y generará alianzas locales e internacionales para la gestión del conocimiento y el posicionamiento global.

Efectos a los que contribuye el proyecto:

Efecto 3 UNDAF - producto 1.2. Fortalecer procesos planificación con enfoques más integrales y producto 1.1. Innovación en diseño y gestión de política pública para reducción pobreza

Producto(s) Indicativo(s) con indicador de género²:

- 1- Estrategia de territorialización de ODS GEN2
- 2- Estrategia y acciones piloto de aceleración de ODS GEN2
- 3- Mecanismos de monitoreo y rendición cuentas GEN2
- 4- Alianzas para la gestión del conocimiento y el posicionamiento global GEN2

| | | |
|--------------------------------------|-----------------------|------------------|
| Total de recursos requeridos: | 1.211.787 | |
| Total de recursos asignados: | TRAC PNUD: | 143.321 |
| | Donante: | |
| | Donante: | |
| | Gobierno: | |
| No financiado: | Por movilizar: | 1.068.466 |

Acordado por (firmas)¹:

| Contraparte | PNUD |
|---|--|
|  |  |
| Aclaración: | Aclaración: |
| Fecha: 27 SEP 2017 | Fecha: 27 SEP 2017 |

² El Indicador de género mide cuánto invierte el proyecto en la igualdad de género y empoderamiento de las mujeres. Favor de seleccionar un producto: GEN3 (Igualdad de género como un objetivo de principio); (GEN2 (Igualdad de género como un objetivo significativo); GEN1 (Contribución limitada a la igualdad de género); GEN0 (Ninguna contribución a la igualdad de género)

I. DESAFÍOS DE DESARROLLO (SE RECOMIENDAN 1 / 4 - 2 PAGINAS)

El desafío de desarrollo que se busca afrontar a través del proyecto es el de mejorar los niveles de eficiencia y calidad en la gestión e implementación de las políticas públicas en el ámbito territorial que tienen los gobiernos locales.

Este desafío resulta relevante en el marco de las prioridades nacionales contempladas en la Agenda Patriótica 2025, lanzada en 2013, antes de que los ODS entraran en vigor, incorporando consideraciones de sostenibilidad similares en sus 13 pilares. El Sistema Nacional de Planificación Integral (SPIE) y el nuevo Plan de Desarrollo Económico Social 2016-2020, con sus 68 metas y 340 resultados, fueron aprobados y entraron en vigor a principios del año 2016 y están en pleno proceso de implementación. Constituyen el Marco estratégico y de priorización de Metas, Resultados y Acciones elaborados a partir de la Agenda Patriótica 2025, al cual deben articularse los planes de mediano y corto plazo en el país. Toda la intervención del proyecto, está enmarcada y busca contribuir a los 13 pilares de la Agenda Patriótica 2025; siendo relevante concretamente para el Pilar 1 (erradicación de la pobreza), ya que contribuye mediante su acción al abordaje de su desafío principal a 2020: avanzar en la reducción de carencias de servicios en las jurisdicciones territoriales; el Pilar 2 (acceso universal a servicios básicos), acompañando la participación coordinada de los distintos niveles del Estado y la articulación con las organizaciones sociales y comunitarias para su adecuada implementación y mantenimiento; y el Pilar 11 (soberanía y transparencia en el sector público), para la consolidación de la eficacia y eficiencia en la gestión pública.

Igualmente es relevante en el marco de las prioridades internacionales. El presidente Evo Morales Ayma, ha ratificado el compromiso del Estado Plurinacional de Bolivia para darle continuidad a los acuerdos internacionales firmados y cumplir con los ODS. Como parte de estos compromisos, el país deberá generar mecanismos de monitoreo del progreso en la Agenda 2030 y de los ODS en los siguientes años. Este nuevo escenario, tanto por su novedad temática como instrumental y de enfoque, implican el desarrollo de capacidades institucionales y territoriales, que permitan hacer realidad los objetivos trazados. Es importante mencionar que el éxito de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible dependerá, en gran medida, de su implementación efectiva a nivel local, ya que todos los ODS comprenden metas directamente relacionadas con las responsabilidades, competencias y accionar de los gobiernos locales y regionales.

Los datos del Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo arrojan información sobre la magnitud del problema de eficiencia y calidad en la gestión e implementación de las políticas públicas que tienen los gobiernos locales. Los municipios grandes del país (capitales departamentales junto con El Alto, Quillacollo y Montero) según los últimos datos anuales disponibles del ejercicio 2015, tuvieron una ejecución presupuestaria media de tan solo el 66,43%, siendo el municipio de El Alto el que tiene el menor porcentaje de ejecución de todos (53.73%), estando también por debajo de la media tres capitales: Cochabamba (54.10%), Tarija (56.23%) y Sucre (61.62%)². A nivel sectorial los sectores sociales son los que presentan un menor porcentaje de ejecución (60.86%) junto con los multisectoriales (62%), que a su vez han sido los que han visto más reducido su presupuesto en favor de sectores productivos e infraestructuras³. Las administraciones locales igualmente, han tenido que hacer frente a presupuestos decrecientes.

Todo esto se traduce en unos deficientes servicios públicos en calidad y acceso⁴, a pesar de las visibles mejoras experimentadas en los últimos años, que exigen el desarrollo de políticas públicas integrales en áreas estratégicas (agua, salud, medio ambiente, justicia, seguridad, reducción del riesgo de desastres...), superando el énfasis de la inversión pública en infraestructura; para mejorar equitativamente los niveles de desarrollo humano haciendo frente al reto de superar la pobreza y la desigualdad. Estas, se reflejan en datos⁵ como que el 60% de la población que ha superado la

² http://www.vipfe.gob.bo/index.php?opcion=com_contenido&ver=categoria_vista&id=603&idc=2196&id_item=708

³ http://www.vipfe.gob.bo/index.php?opcion=com_grafico&tipo=inversion_institucional&id_item=705

⁴ La insatisfacción con los servicios básicos se deriva de su mala calidad, particularmente en las áreas de salud y justicia a nivel nacional. Sólo el 20% de la población que vive en el eje central de Bolivia está satisfecha con los servicios de salud (Informe de Desarrollo Humano Bolivia, 2015) y el sistema de justicia es percibido como ineficaz, ineficiente y selectivo (Conclusiones de la Cumbre de Justicia, 2016).

⁵ Los siguientes datos y textos son citas provenientes del Programa País PNUD; están basados en estadísticas oficiales.

pobreza en los centros urbanos se encuentran en situación de vulnerabilidad y en riesgo de recaer en pobreza; el índice de desigualdad es de 0.48 (índice de Gini), encontrándose entre los más altos de la región; y la pobreza extrema es todavía del 33.3% en las áreas rurales y del 9.3% en las áreas urbanas. Mención especial requiere la situación de las mujeres que enfrentan una triple discriminación laboral: i) menor participación en la fuerza de trabajo, (44% frente a un 65% para los hombres); ii) bajos salarios (44% menos de lo que reciben los hombres); y iii) son en su mayoría trabajadoras por cuenta propia en el sector terciario. Esto las convierte en uno de los colectivos más vulnerables junto con los indígenas (uno de cuatro personas que trabajan en el mercado formal es indígena, y solo una de cada tres es mujer).

La promoción y políticas para grupos vulnerables y de la mujer, que se registra como parte de la inversión social del presupuesto de los Gobiernos Autónomos Municipales (GAM), tuvo una participación en el gasto del sector social de solo el 0,95%, y respecto al conjunto del presupuesto de inversión ejecutado de los GAM, del 0,45%, representando la participación e incidencia promedio nacional de la inversión en igualdad/equidad de género el 1,91% del total de su presupuesto de inversión, según los datos de 2015 manejados por el anterior Ministerio de Autonomías⁶. Además, no existen o no son suficientes los datos desagregados por sexo al no incluirse explícitamente en los diagnósticos para la formulación de Planes de Desarrollo Integral para Vivir Bien (PTDI), lo que impide una buena identificación de las necesidades diferenciadas entre hombres y mujeres⁷.

Es en este contexto, que se necesita, por un lado, llegar a las personas rezagadas (especialmente a los colectivos más vulnerables como son las mujeres y los grupos étnicos), con políticas públicas focalizadas y específicas; y por otro, evitar que la creciente clase media vuelva a caer en pobreza, en un contexto internacional menos favorable, ya que aún persisten importantes brechas, así como un alto nivel de vulnerabilidad socioeconómica. Para lograrlo, es fundamental incidir sobre las políticas públicas para mejorar sus niveles de eficiencia, calidad y gestión.

Los bajos niveles de eficiencia, calidad y gestión de las políticas públicas tienen como causas estructurales las limitadas capacidades técnicas existentes en el territorio, la débil voluntad política, la falta de incentivos y los escasos mecanismos de articulación entre los niveles municipales, departamentales y nacionales en la implementación de políticas públicas (sectoriales y territoriales). De esto subyace la falta de una estrategia y estructura necesaria para la aplicación de herramientas de gestión (SPIE, SAFCO, y sus subsistemas) en el ámbito territorial, la limitada experiencia en implementación de iniciativas de inversión pública integrales en consonancia con el SPIE que generan baja capacidad de ejecución, y los insuficientes mecanismos de monitoreo y seguimiento en marcha. El resultado de todo esto, es que muy pocas acciones o iniciativas de inversión pública implementadas cumplen con los criterios de integralidad de la planificación previstos en el SPIE. Por ello, el proyecto propone apoyar la implementación territorial en municipios piloto de la planificación integral, multinivel y multisectorial; es decir, de las herramientas del SPIE, mediante la territorialización de los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS), en coordinación con la planificación nacional.

II. ESTRATEGIA (SE RECOMIENDAN 1 / 2 - 3 PAGINAS)

La territorialización de los ODS se considera la estrategia más adecuada para generar el cambio necesario que permita la mejora de los niveles de eficiencia, calidad y gestión de las políticas públicas de los gobiernos locales; cuyo bajo desempeño es ocasionado por las causas citadas en el apartado I de este documento; frente a otras rutas alternativas como podría ser el apoyo en la implementación de proyectos específicos para reforzar los servicios públicos, que se descarta puesto que no generan desarrollo de capacidades locales, no son integrales y no se consideran costo-efectivos. La territorialización de los ODS se estima adecuada porque i) apoya los procesos de planificación pública en los gobiernos locales, orientados a la priorización y acciones focalizadas, ii) mejora el impacto de la inversión, mejorando la orientación a resultados medibles y orientados a mejorar la calidad de vida de las personas y el desarrollo humano, iii) promueve mejores procesos

⁶ <http://cedla.org/blog/grupopoliticafiscal/wp-content/uploads/2016/10/Contribucion-del-Presupuesto-P%C3%BAblico-a-la-Igualdad-de-G%C3%A9nero.pdf>

⁷ <http://www.planificacion.gob.bo/uploads/PTDI.pdf>

de gobernanza local, buscando construcción de consensos y diálogos por medio del proceso articulado con la amplia participación de actores públicos y privados, comunitarios, académicos y de la sociedad civil organizada y iv) fortalece la gestión pública local en a través de herramientas y mecanismos adaptados y concretos. De esta forma, se pueden abordar los efectos que genera el problema que son la deficiencia en calidad y acceso a servicios públicos en las jurisdicciones territoriales, que se ven traducidos en un problema superior como es la persistencia de las brechas de desarrollo humano en el ámbito territorial (el esquema de la Teoría del Cambio del proyecto se encuentra en el Anexo I, página 28 del presente documento). Además de lo anterior, la estrategia presentada es pertinente en este momento ya que actualmente se está realizando un trabajo conjunto entre el Ministerio de Planificación y el PNUD de vinculación de los resultados del PDES 2016-2020 con los ODS y sus metas.

La Asociación de Municipalidades de Bolivia (AMB), la cual forma parte de la Federación de Asociaciones Municipales de Bolivia (FAM) que aglutina a los 339 municipios del país, engloba a las capitales departamentales más El Alto, alrededor del 50% de la población del país. Tiene como una de sus prioridades inmediatas la territorialización de los ODS, en el marco de la implementación del SPIE. Por ello existe un incipiente interés y entusiasmo por parte de la AMB y sus alcaldes, por participar y tener protagonismo en las redes internacionales de gobiernos locales, que se traduce en la motivación por ser parte de los territorios pioneros en todo el mundo que están implementando los ODS a través de una estrategia territorial. En el último foro de desarrollo económico local para América Latina y el Caribe celebrado en Cochabamba durante el mes de junio del presente año, las asociaciones de municipios de 7 países de la región acordaron desarrollar procesos de territorialización de los ODS, empezando en municipios piloto para luego ir escalando y llegar a todo el país, con el apoyo técnico y metodológico de CGLU (Ciudades y Gobiernos Locales Unidas, la organización mundial de los gobiernos locales) y el PNUD. El presidente, la vicepresidenta y el equipo directivo de la AMB estuvieron presentes y expresaron su voluntad y disponibilidad para comenzar inmediatamente. Es por todo esto que la AMB ha sido escogida como el principal asociado en la implementación. El PNUD, por su parte, tiene las ventajas comparativas para el proyecto de ser un reconocido impulsor y co-líder global de la temática (valor añadido), su potencial movilización de recursos locales (oferta/paquete/combo de instrumentos territoriales) en el marco ODS, además de su reconocimiento por las contrapartes nacionales como un socio imparcial que aporta evidencia y proporciona análisis prospectivos para el diseño de políticas.

La AMB, con la asistencia técnica y el acompañamiento del PNUD, desarrollará las capacidades de sus municipios socios, para la implementación del proceso de territorialización. Los municipios piloto desarrollarán el proceso a partir de sus equipos técnicos con el liderazgo de las autoridades locales. El primer año se trabajará con los dos municipios donde el Plan de Iniciación se encuentra ya en marcha, Tarija y El Alto, a los que se unirán Sucre y Trinidad; así mismo, La Paz, complementará iniciativas a partir del proceso que ya tiene avanzado. Durante los siguientes dos años se irán incorporando gradualmente las restantes capitales departamentales. El Ministerio de Planificación del Desarrollo articulará este proceso de fortalecimiento territorial con los mecanismos previstos en el SPIE⁸ y con el mecanismo nacional de seguimiento de los ODS. Igualmente, el Viceministerio de Autonomías, será otro de los aliados estratégicos para el escalamiento de la iniciativa en el resto de municipalidades del país. Además, por su carácter multidisciplinario e integral, en la medida que las prioridades identificadas en los procesos de planificación local participativa articulada a los ODS abordan temas de competencia de las Agencias de Naciones Unidas trabajando en el país, en coherencia con el MAPS, se crearán alianzas y vinculaciones para desarrollar las acciones de impacto que permitan acelerar el cumplimiento de las metas de los ODS vinculadas.

El enfoque territorial integrado, multinivel y multilateral será el utilizado como base metodológica del proyecto. Para ello, el territorio tiene que ser entendido como sujeto de desarrollo, con la capacidad de aportar en la definición de prioridades desde abajo hacia arriba, en el contexto regional y nacional, involucrando a las y los actores territoriales –los más cercanos a las personas– para consensuar una visión común sobre el desarrollo que se desea tener, promoviendo la

⁸ Lineamientos Metodológicos para la formulación de Planes Territoriales de Desarrollo Integral Para Vivir Bien (PTDI), MPD, 2016

participación y empoderamiento de actores usualmente excluidos en todo el proceso de trabajo; reconociendo el valor y la importancia que tiene el compromiso de los líderes y las lideresas del territorio para guiar y promover este proceso movilizando a otras y otros actores interesados de la sociedad civil; y, la importancia de gestionar conocimientos y experticia para resolver los desafíos propios de cada región. Es por ello central, fomentar la apropiación de los ODS por parte de las y los actores locales, reconociendo su responsabilidad en aportar al logro de las metas establecidas y en generar procesos participativos de monitoreo de los avances. De igual manera, es fundamental hacer especial énfasis en la necesidad de transversalizar la perspectiva de género en todas las acciones, algo para lo que es indispensable contar con información actualizada desagregada por sexos que permita la identificación de necesidades específicas.

La elección del enfoque a desarrollar por el proyecto surge de las siguientes buenas prácticas y lecciones aprendidas:

- El proceso de localización de los ODM (Objetivos de Desarrollo del Milenio, 2000 – 2015) y de los Diálogos para la localización de la agenda post-2015⁹, donde se aprendió la importancia de un enfoque integrado, multinivel y multilateral; y que una de las condiciones necesarias para el éxito es el involucramiento y liderazgo activo de las autoridades locales.
- Las herramientas desarrolladas por el programa ART¹⁰ del PNUD en Bolivia, los análisis y recomendaciones de políticas realizados en los Informes de Desarrollo Humano¹¹ del PNUD en Bolivia y los enfoques multidimensionales utilizados en el Plan de iniciación del presente proyecto, en desarrollo productivo en Tarija y seguridad ciudadana en El Alto.
- El marco integrado de gobernabilidad local y desarrollo local del PNUD¹² (“LGLD” por sus siglas en inglés), construida a partir de la evaluación realizada a las experiencias desarrolladas por la organización en materia de desarrollo local y gobernabilidad local.
- El marco de integración, aceleración y apoyo a políticas para los ODS (MAPS¹³ por sus siglas en inglés), estrategia común del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDG por sus siglas en inglés) para apoyar la implementación de los ODS.
- La caja de herramientas¹⁴ para la localización de los ODS desarrollada por el PNUD, ONU-Hábitat y el “Global task force of local and regional governments”.

A través de dicho enfoque se espera que el proyecto conduzca a un cambio a nivel de productos ya que i) fortalecerá las capacidades de planificación y articulación de los gobiernos locales seleccionados y del gobierno nacional; ii) implementará acciones piloto de aceleración de los ODS; iii) generará y fortalecerá los mecanismos de monitoreo y rendición de cuentas del proceso de planificación; y iv) establecerá alianzas locales e internacionales para la gestión del conocimiento de todo el proceso y el posicionamiento global de la experiencia boliviana.

El presente documento de proyecto se ha diseñado con un enfoque de intervención programática a partir del efecto 1 del Programa País (CPD por sus siglas en inglés), cumpliendo la indicación del nuevo Plan Estratégico 2018-2021 del PNUD (zero draft) sobre la mejora de la calidad de los programas y gestión por resultados (párrafo 86). Por lo tanto, no está planteado como una intervención aislada o complementaria sino como parte integral del abordaje programático del efecto. La teoría del cambio del proyecto se construye directamente a partir de la adaptación al contexto territorial de la teoría del cambio de los productos del CPD a los cuales contribuye, que sería el ámbito de trabajo del proyecto, a pesar de que también se trabaja con el nivel nacional en la articulación, coordinación y monitoreo de la implementación territorial de los ODS. Estos productos del CPD son principalmente el 1.2. “las entidades estatales han identificado estrategias para fortalecer sus procesos de planificación sobre la base de enfoques de desarrollo más integrales” y complementariamente el 1.1. “Instituciones públicas seleccionadas han demostrado innovación y han diseñado políticas basadas en la evidencia para promover la reducción de la

⁹ Localizing the post-2015 development agenda; dialogues on implementation, PNUD/GTF/ONU-Habitat, 2015

¹⁰ Metodologías del programa ART PNUD aplicadas en Bolivia, PNUD, 2016

¹¹ Informes de Desarrollo Humano en Bolivia, PNUD, varios años

¹² An Integrated Framework to Support Local Governance and Development, UNDP, 2016

¹³ Mainstreaming the 2030 Agenda for Sustainable Development, UNDG, 2016

¹⁴ Toolkit for localizing SDGs: www.localizingthesdgs.org

pobreza y proteger los logros sociales recientes”, pertenecientes al efecto 3 del Marco de la Asistencia al Desarrollo de la ONU (UNDAF por sus siglas en inglés).

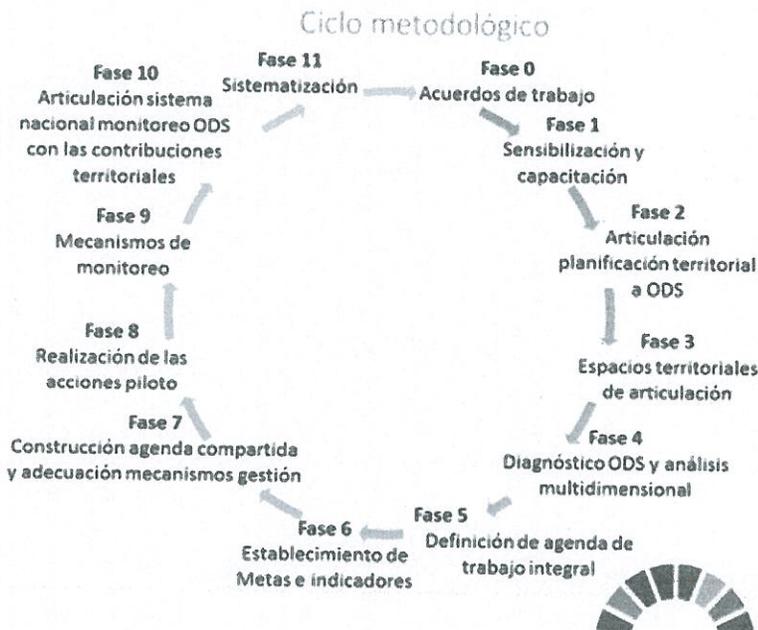
Los supuestos críticos en los que está basado el proyecto para el logro del cambio esperado son, en relación a los factores externos: la continuidad de la voluntad política y la apertura de los gobiernos locales; la involucración de la AMB e instancias del poder ejecutivo en el proyecto para permitir el asesoramiento en diseño y gestión de política pública, trabajando articuladamente con diferentes entidades (locales y nacionales) con posiciones y opiniones no necesariamente coincidentes; la continuidad del enfoque y proceso de implementación y profundización del SPIE con sus incentivos asociados; y la apropiación de la metodología por parte de los municipios. En relación con los factores internos, estos supuestos críticos son: la movilización de los recursos necesarios para la implementación del proyecto (personal técnico, presupuesto pendiente de movilizar, buenas prácticas internacionales) por parte del PNUD y la AMB; y, la coherencia y complementariedad del proyecto con las iniciativas futuras que desarrollarán las Agencias de Naciones Unidas en el marco del efecto 3 del UNDAF de apoyo a la implementación territorial de los ODS y al SPIE.

Las lecciones aprendidas en la fase de iniciación de la localización de los ODS en Tarija y El Alto, y en los proyectos desarrollados por el programa ART del PNUD en Bolivia, evidencian que el proceso de territorialización debe ser flexible y adaptativo reconociendo diferentes contextos y puntos de partida de los territorios, sus agentes sociales, actores territoriales, además de sus códigos culturales, para establecer rutas y agendas realistas con resultados concretos y con impacto. Por ello, el proyecto propone una metodología y herramientas de trabajo como principios generales, que en cada municipio se adaptará al contexto y prioridades definidas por los protagonistas del desarrollo, las y los actores territoriales. La plataforma virtual para la territorialización de los ODS desarrollada por CGLU (a través del “Global task force of local and regional governments”), PNUD y ONU-Hábitat contiene un conjunto de herramientas generadas por gobiernos locales en todo el mundo a partir de buenas prácticas y lecciones aprendidas que contextualizar para definir el método de trabajo de los gobiernos locales que aplicará el proyecto. De igual manera el proyecto incorpora los 6 principios básicos del marco MAPS para el trabajo de las Agencias con los ODS en los países.

III. RESULTADOS Y ALIANZAS (SE RECOMIENDAN DE 1.5 A 5 PAGINAS)

Resultados esperados, recursos requeridos y alianzas

En base al enfoque y estrategia mencionados en el capítulo anterior, se implementará el siguiente ciclo metodológico para lograr el objetivo del proyecto:



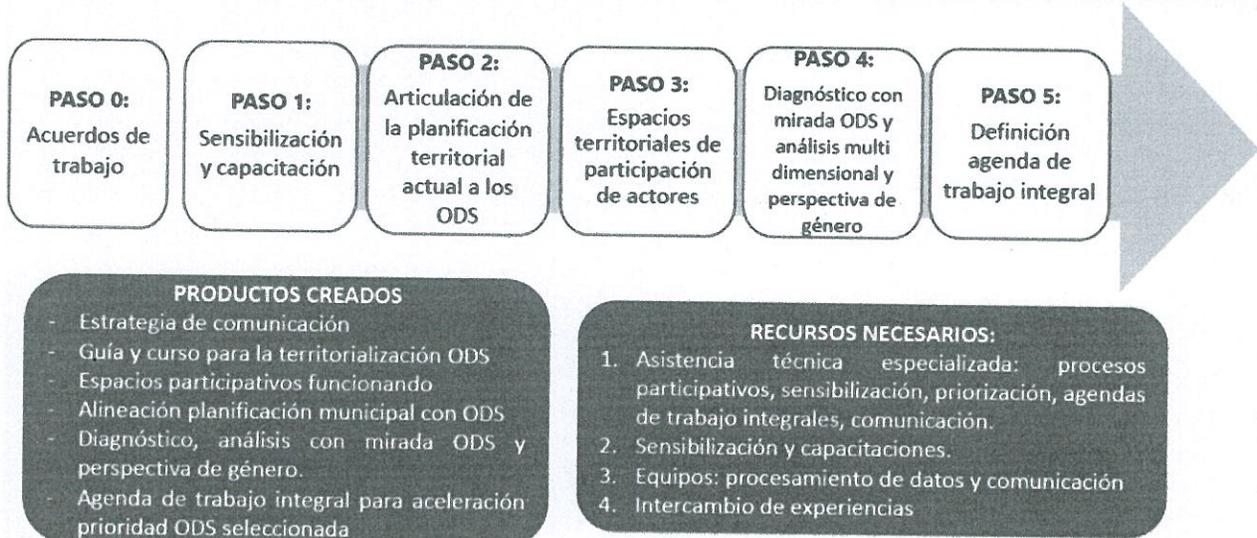
Este método se basa en las buenas prácticas y lecciones aprendidas de gobiernos locales y subnacionales de todo el mundo recogidas en la caja de herramientas para la localización de los ODS anteriormente mencionada, adaptadas a Bolivia tomando en cuenta la experiencia del plan de iniciación que se está implementando en los municipios de Tarija y El Alto. Consta de 11 fases o etapas que se aplicarán en los municipios piloto.

El proyecto tiene cuatro resultados esperados: i). Construida una estrategia de territorialización de los ODS conjuntamente con los

gobiernos locales en coherencia con la planificación nacional; ii) Implementada estrategia de territorialización de los ODS con acciones piloto de aceleración en los municipios seleccionados a partir de la prioridad identificada; iii) Generados y fortalecidos los mecanismos de monitoreo y rendición de cuenta; iv) Establecidas alianzas locales e internacionales para la gestión del conocimiento y el posicionamiento global en territorialización ODS.

Los tres primeros son obtenidos como resultado de varias de las etapas del método, siendo el cuarto resultado esperado transversal al método, pero de esencial contribución para lograr el objetivo deseado. La descripción de los resultados esperados, los recursos requeridos para alcanzarlos y las alianzas establecidas son los siguientes:

Resultado 1. Diseñada una Estrategia de territorialización



A partir de la metodología propuesta se espera tener una estrategia de territorialización de los ODS trabajada a partir de las prioridades municipales articulada a la planificación nacional, resultado que se alcanzará mediante un proceso de capacitación-acción. Esta priorización de las estrategias de desarrollo a nivel municipal se considera como uno de los impactos más fuertes que va a generar el proyecto. A partir de la definición de los acuerdos de trabajo con el municipio correspondiente, la AMB y el PNUD, realizarán un proceso de sensibilización a las autoridades locales, directivas y directivos del municipio y personal técnico de las áreas involucradas para que se comprenda el alcance de los ODS y el proceso a desarrollar. El proceso de sensibilización continuará durante todo el proyecto para incorporar de manera paulatina a los principales actores territoriales involucrados, donde la participación de las mujeres será fuertemente promocionada, en las prioridades del territorio y a niñas, niños y adolescentes a través de las instituciones educativas.

Se realizará una capacitación sobre los ODS para las y los técnicos involucrados en los procesos de planificación del municipio que construyeron los recientes Planes Territoriales de Desarrollo Integral para Vivir Bien (PTDI) que permitirá realizar un análisis del grado de vinculación (alineación) entre su PTDI y los ODS. El resultado será la identificación de criterios de planificación y gestión pública que permita mejorar el impacto de política pública; y la definición o confirmación (en aquellos municipios que ya tengan la definición previamente) de la prioridad temática que será objeto de la intervención integral bajo la mirada de aceleración de los ODS.

Todas estas actividades se construirán en el marco del espacio o equipo de planificación ya existente en el municipio, mismo que será de relevancia para la consecución de los diferentes resultados. Por ejemplo, el Plan de iniciación del municipio de Tarija priorizó y está trabajando la temática de "desarrollo productivo" y el municipio de El Alto de "seguridad ciudadana". Al respecto, señalar que en el trabajo conjunto realizado en El Alto ya se generaron avances en forma de un análisis sociodemográfico detallado, donde también se estudia la situación de la salud, educación, empleo y pobreza dimensional a través del que se construyó el "combo" de pobreza y seguridad ciudadana. Dentro de cada una de las prioridades identificadas se hará especial énfasis en la transversalización del ODS 5 (igualdad de género) para empoderar a las mujeres y asegurar su participación significativa en el proyecto (no solamente en cantidad, yendo más allá de la visión de las cuotas, sino en calidad), de forma que se contribuya a reducir la discriminación de partida y se beneficien de las oportunidades del proyecto.

A partir de la prioridad temática seleccionada se realizará una identificación de las y los diferentes actores involucrados o relacionados con dicha temática que tengan presencia en el territorio; a continuación se fortalecerá (en el caso que ya exista) o se conformará un espacio de trabajo donde las y los diferentes actores territoriales identificados participen y realicen un proceso de diagnóstico y análisis multidimensional y específico ("con mirada ODS" y perspectiva de género) que permita consensuar y construir una hoja de ruta de gestión pública o agenda de trabajo integral a ser implementada en el territorio para abordar la complejidad y multidimensionalidad del tema en particular. Una vez más, se enfatiza el hecho de que la presencia y participación significativa de las mujeres será fuertemente promocionada en este proceso y sus necesidades específicas serán tenidas en cuenta de manera prioritaria en base a los resultados arrojados por el diagnóstico, para asegurar la equidad en la intervención. Esta hoja de ruta común articulará y dará coherencia común (territorial) al accionar individual de las y los actores territoriales, buscando involucrar a las entidades participantes. Dependiendo del contexto y el espacio participativo tendrá mayor relevancia en todas las fases del proceso.

Durante estas etapas, especialmente a partir de la articulación de la planificación territorial a los ODS, se tendrá una vinculación activa y estratégica con el Ministerio de Planificación del Desarrollo (MPD) para garantizar la articulación de los esfuerzos territoriales con la planificación nacional y al mismo tiempo, para servir como una iniciativa piloto que permita una aplicación coherente y plena, aprendiendo en el camino, de los mecanismos de articulación entre niveles del Estado previstos en el SPIE. Así mismo, se involucrará activamente al gobierno departamental para la articulación.

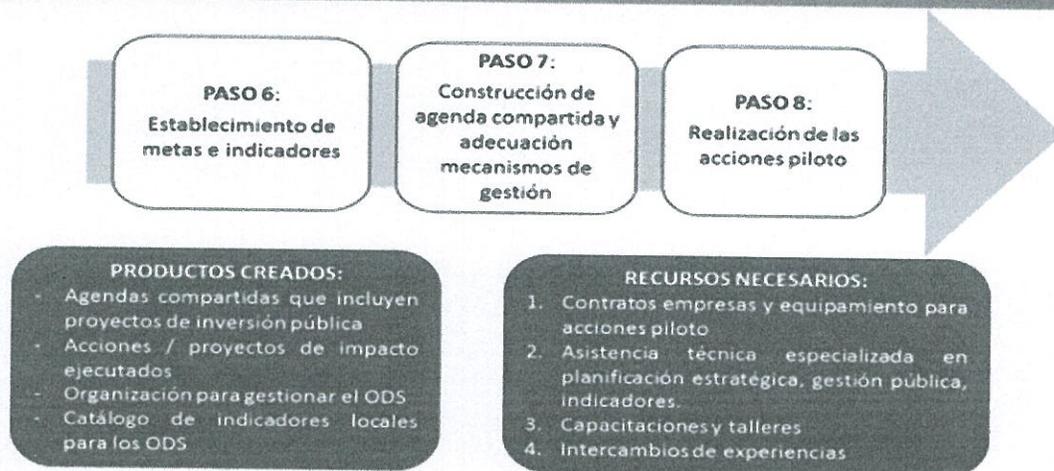
Las actividades y método de este resultado esperado se construyen a partir de las metodologías y herramientas desarrolladas y contrastadas por el programa ART del PNUD en Bolivia: mapeo de

actores, planificación participativa estratégica integral, plataformas de articulación público – público y público – privado – sociedad civil y diseño participativo de programas y proyectos.

Los recursos necesarios para lograrlo son:

- Equipo técnico de gestión del proyecto que incluye: un/a especialista que coordine el proyecto y tenga la experticia técnica de planificación y gestión territorial integral y multinivel, un/a especialista en comunicación para la estrategia de comunicación y sensibilización de los ODS en los territorios piloto, un/a UNV especialista en capacitación sobre los ODS, y un/a UNV especialista que ejerza de promotor del proceso en cada municipio durante el tiempo que dure el proceso.
- Asistencia técnica especializada en planificación estratégica y en procesamiento de la información territorial.
- Talleres y cursos de sensibilización, capacitación y articulación, adquisición de equipamiento básico para las oficinas municipales, viajes de intercambio y transferencia de buenas prácticas y el monitoreo y seguimiento de las actividades.
- Alianzas de los municipios piloto, la AMB y el PNUD con las y los actores territoriales involucrados en los procesos de planificación y construcción de las prioridades y sus agendas incluyendo al gobierno departamental, con el Ministerio de Planificación del Desarrollo y otras entidades del gobierno central involucradas.

Resultado 2. Implementada estrategia ODS con acciones piloto



El segundo resultado esperado busca implementar la estrategia de territorialización de los ODS, tomando en cuenta principalmente compromisos de inversión pública en función a las prioridades definidas conjuntamente. Para ello se utilizará como insumo la hoja de ruta integral de gestión pública territorial sobre la temática priorizada construida por las y los actores territoriales involucrados en la misma y que forman parte del espacio territorial participativo. A partir de la hoja de ruta, las y los actores territoriales definirán las metas e indicadores sensibles al género a alcanzar de tal manera que sea un compromiso de actuación por parte de cada participante, a la vez que una herramienta vinculante para el seguimiento de la gestión pública y el Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE).

A continuación, construirán la agenda compartida que concreta la hoja de ruta en acciones y proyectos que incluyen compromisos de recursos y mecanismos de inversión pública del municipio y de las entidades públicas involucradas, así como otros recursos movilizados por las demás entidades participantes. Así mismo, se adecuarán aquellos proyectos y programas que ya se vienen implementando como parte de la programación presupuestaria municipal y que pueden contribuir a la agenda compartida. Para abordar el desafío que supone la implementación de acciones o proyectos integrales o multidimensionales, es decir, que involucran a más de un sector o área de trabajo dentro de una misma institución o en varias instituciones, se realizará un trabajo de análisis y adecuación de los mecanismos institucionales de gestión en el municipio, en concordancia con la normativa vigente, que permitan su funcionabilidad y flexibilidad para ejecutar una agenda

multidimensional como es la agenda ODS. Este paso también supone buscar la coherencia con la planificación a nivel nacional.

Con estas condiciones inherentes establecidas, se procederá a la realización de las acciones piloto de aceleración de los ODS, que serán aquellas acciones priorizadas dentro de la hoja de ruta y la agenda compartida que tengan un mayor impacto para la población, contribuyan a superar desigualdades de género, y hayan generado un mayor compromiso por parte de las entidades involucradas.

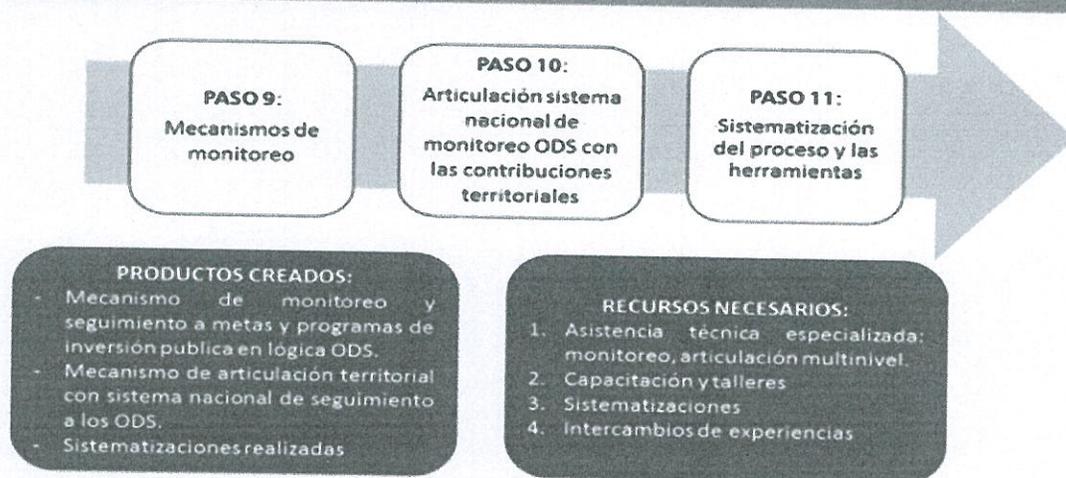
Al igual que en el resultado anterior, se tendrá una vinculación activa y estratégica con el Ministerio de Planificación del Desarrollo para garantizar la articulación de los esfuerzos territoriales con el subsistema de inversión pública y poder servir como iniciativa piloto de aplicación de los mecanismos de articulación entre niveles del estado previstos en el SPIE. Así mismo se involucrará activamente al gobierno departamental en la articulación de la inversión pública.

Las actividades y método de este resultado esperado se construyen a partir de las metodologías y herramientas desarrolladas y contrastadas por el programa ART del PNUD en Bolivia, las lecciones aprendidas de la localización de los ODM y las buenas prácticas incluidas en la caja de herramientas para la territorialización de los ODS: plataformas de articulación público – público y público – privado – sociedad civil, herramientas de concurrencia en las inversiones, toma de decisiones sin conflicto, priorización de proyectos, construcción y definición de indicadores, movilización de recursos, mecanismos intra e interinstitucionales de gestión.

Los recursos necesarios para lograrlo son:

- Equipo técnico de gestión del proyecto descrito en el resultado anterior.
- Asistencia técnica especializada en planificación estratégica y en política y gestión pública.
- Talleres y cursos de capacitación y articulación, adquisición de insumos, equipamientos y servicios con relación a las acciones prioritarias que se ejecutarán, viajes de intercambio y transferencia de buenas prácticas y el monitoreo y seguimiento de las actividades.
- Alianzas de los municipios piloto, la AMB y el PNUD con las y los actores territoriales, incluyendo al gobierno departamental, involucrados en los procesos de construcción de agendas compartidas de inversión pública e implementación, con el Ministerio de Planificación del Desarrollo y otras entidades del gobierno central involucrados.

Resultado 3. Generado mecanismo de monitoreo y rendición de cuentas



El tercer resultado esperado busca mejorar el impacto de la política y gestión pública a partir de dar seguimiento al impacto real que tendrán las acciones focalizadas y multidimensionales que se implementan. Para ello, apoyándose en las lecciones aprendidas de la localización de los ODM y las buenas prácticas contenidas en la caja de herramientas de territorialización de los ODS, se consensuará con las y los actores territoriales involucrados en el proceso de planificación e

implementación, la construcción o adaptación de un mecanismo de monitoreo y seguimiento a las metas y programas de inversión pública bajo la lógica del enfoque integral de los ODS en coherencia con el PDES. Para ello, se utilizarán como referencia las experiencias y buenas prácticas de los gobiernos de Brasil, Costa Rica y Colombia, que cuentan con sistemas funcionando de monitoreo del impacto de las inversiones públicas y la rendición de cuentas a la población involucrada.

Así mismo, las herramientas generadas se pondrán a disposición del Ministerio de Planificación del Desarrollo, como una iniciativa piloto que permita generar un mecanismo conjunto, ajustado al sistema nacional de seguimiento del Plan Nacional de Desarrollo y a los ODS, recogiendo las acciones e información surgida del territorio, incorporando las contribuciones territoriales a los ODS en los informes nacionales, construyendo compatibilidades y articulación. En ese marco se trabajará estrechamente, con el Viceministerio de Planificación y Coordinación que viene desarrollando e implementando un sistema de monitoreo y seguimiento del SPIE, que tiene como una necesidad incorporar las contribuciones del nivel subnacional a su sistema, además de generar mecanismos de monitoreo y seguimiento.

A partir de los resultados obtenidos y tomando en cuenta las lecciones aprendidas del proceso y la adaptación de las herramientas y metodologías a las realidades y contextos locales, el proyecto generará dinámicas de intercambio de experiencias y evaluación entre pares territoriales que permita un proceso de aprendizaje mutuo y su sistematización en productos del conocimiento. Con esto, facilitaremos la réplica y escalamiento de la iniciativa dando herramientas a otros gobiernos municipales para mejorar y focalizar el impacto de sus políticas y gestión pública. Para lograr este resultado, será necesario trabajar conjuntamente con otras áreas del PNUD Bolivia, para tomar su experiencia y referencias metodológicas, especialmente las generadas en los Informes de Desarrollo Humano en Bolivia.

Los recursos necesarios para lograrlo son:

- Equipo técnico de gestión del proyecto descrito en el primer resultado y asistencia técnica especializada en monitoreo.
- Talleres y cursos de capacitación y articulación, publicaciones, viajes de intercambio y transferencia de buenas prácticas y el monitoreo y seguimiento de las actividades.
- Alianzas de los municipios piloto, la AMB y el PNUD con las y los actores territoriales, incluyendo al gobierno departamental, involucrados en los procesos de implementación y seguimiento de la inversión pública, con el Ministerio de Planificación del Desarrollo y otras entidades del gobierno central involucrados.

Resultado 4. Gestión del conocimiento a través de alianzas locales e internacionales

PRODUCTOS CREADOS:

- Espacio virtual de recursos para territorializar los ODS.
- Transferencias de buenas prácticas locales e internacionales para la aceleración de los ODS.
- Alianza por el Desarrollo Sostenible

RECURSOS NECESARIOS:

1. Asistencia técnica especializada y gestión
2. Equipamiento
3. Capacitación y talleres
4. Intercambios de experiencias

Componentes transversales



Este último resultado, espera generar productos de conocimiento específico acerca de la implementación de las estrategias de territorialización de ODS, además de alianzas y acuerdos establecidos entre municipios para poder intercambiar experiencias. Este resultado es transversal a los otros tres facilitando así su consecución y buscando incluir un componente internacional a través de experiencias comparadas mediante la Cooperación Sur-Sur y Triangular. Para ello, el aprendizaje y transferencia de experiencias y buenas prácticas en los diferentes componentes y actividades del proyecto, desarrollará y fortalecerá el vínculo de las municipalidades bolivianas con las redes regionales y globales que trabajan en la territorialización de los ODS. Especial énfasis se hará con la Federación Latinoamericana de Asociaciones de Ciudades y Municipios (FLACMA), la Unión de Ciudades Capitales de Iberoamérica (UCCI) y Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU), donde ya hay procesos de articulación en red en marcha para el aprendizaje e intercambio sobre la territorialización de los ODS, en los cuales el PNUD, a través de su *hub* territorial en Bruselas, está apoyando y tiene un rol estratégico de acompañamiento técnico y facilitación. Esto permitirá un posicionamiento más activo y estratégico de Bolivia y sus municipios en el contexto internacional de los ODS. Al mismo tiempo, se desarrollarán alianzas con gobiernos nacionales de la región que tengan una experiencia sobre los ODS que resulte de interés para el Ministerio de Planificación del Desarrollo.

Para facilitar la gestión del conocimiento, además de la transferencia de experiencias, se construirá un espacio virtual donde poner a disposición de los municipios y actores territoriales los recursos de conocimiento disponibles sobre la territorialización de los ODS, especialmente aquellos adaptados al país o que tengan relevancia para el mismo. Para evitar la duplicidad de esfuerzos, esta plataforma se nutrirá de información y se enlazará con otros espacios virtuales existentes en el mundo, al mismo tiempo que se destacarán aquellos vinculados o relevantes para el país. Como referencia, se utilizará la plataforma virtual global de localización de los ODS que gestiona el *hub* territorial del PNUD en Bruselas.

Por último, se impulsará la creación de una Alianza por el Desarrollo Sostenible de los municipios del país, que permita dar visibilidad e importancia al desarrollo sostenible, a las políticas, actuaciones e iniciativas que contribuyan a la sostenibilidad de nuestras comunidades, ciudades, municipios, país, planeta, y al equilibrio y armonía con la Pachamama.

Los recursos necesarios para lograrlo son:

- Equipo técnico de gestión del proyecto descrito en el primer resultado y una asistencia técnica especializada en plataformas virtuales.

- Talleres y cursos de capacitación y articulación, publicaciones, viajes de intercambio y transferencia de buenas prácticas y el monitoreo y seguimiento de las actividades.
- Alianzas de los municipios piloto, la AMB y el PNUD con las y los actores territoriales, incluyendo al gobierno departamental, la FAM, el Ministerio de Planificación del Desarrollo y otras entidades del gobierno central involucrados, con las redes regionales y globales de gobiernos locales (FLACMA, UCCI, CGLU) y con gobiernos nacionales de la región.

De manera general los cuatro resultados esperados del proyecto requerirán del acompañamiento y seguimiento político y técnico-estratégico general de la Coordinación del Programa de Desarrollo Territorial de la oficina PNUD, del seguimiento y apoyo de su área administrativa – financiera; de la articulación estratégica con el área de gobernabilidad, del informe de desarrollo humano, además del área de medio ambiente. Finalmente se prevé, la asistencia técnica especializada de un experto internacional.

Estos resultados esperados contribuyen a los pilares 1, 2 y 11 de la Agenda Patriótica 2025 y del PDES 2016-20, al efecto 1 del Programa País 2018-22 del PNUD, que es el efecto 3 del UNDAF 2018-22, “Gestión pública y servicios inclusivos”, a los efectos 2 “Estado de derecho y gobernabilidad democrática” y 3 “Acceso universal a servicios básicos”, del Plan Estratégico 2014-17 del PNUD, y al efecto “Desarrollo inclusivo y sostenible”, acápite “integración de la agenda 2030” del nuevo Plan Estratégico 2018-21 del PNUD (draft zero).

Riesgos

Los principales riesgos que pueden comprometer la consecución de los resultados del proyecto a través de la estrategia elegida son de tipo financiero, político y organizacional.

En el primer grupo los riesgos se concentran en la capacidad que tengan tanto el gobierno nacional, subnacional y la contraparte de adoptar compromisos de apoyo financiero. Para minimizarlos se propone fortalecer los mecanismos de inversión pública para priorizar la gestión integral así como realizar un trabajo de información, sensibilización y acompañamiento con la contraparte para comprometer los recursos.

Desde el punto de vista político los principales riesgos se encuadrarían en la persistencia de una débil articulación entre los diferentes niveles de gobierno y las interferencias por el protagonismo de un determinado grupo político. Para mitigarlos se propone por un lado fortalecer la gestión pública local a través de mecanismos adaptados y concretos; y, por otro, el trabajo integral participativo.

En tercer lugar, a nivel organizacional, los posibles riesgos que comprometen al proyecto son la retirada de algunas municipalidades, la alta rotación de personal en las mismas, el bajo uso de la plataforma virtual, el mal funcionamiento de los mecanismos de monitoreo y el escaso número de municipios vinculados a la Alianza para el Desarrollo Sostenible. Para afrontarlos se plantea promover la participación de los gobiernos locales, garantizar a través de estos últimos la capacitación continua del personal, asegurar la calidad de la plataforma, sensibilizar a los municipios sobre las ventajas comparativas de pertenecer a una alianza pionera y un seguimiento y reajuste continuo en caso de que sea necesario de los mecanismos de monitoreo (para un mayor nivel de detalle, el cuadro de riesgos del proyecto se encuentra en el Anexo II, página 29 del presente documento). Por último, señalar que el principal supuesto del que dependen los resultados del proyecto es la movilización de recursos económicos.

Participación de las Partes Involucradas

Como ya se ha comentado a lo largo del documento, la AMB y los gobiernos municipales piloto ponen a disposición del proyecto personal técnico competente, oficinas y recursos. Así mismo incorporarán en sus presupuestos recursos para desarrollar algunas acciones / parte de acciones priorizadas.

La AMB como representante de los Gobiernos Municipales Capitales de Departamento, tiene un gran interés por mejorar la gestión municipal, y adoptar la agenda global en función a la prioridades

locales, para lograr este propósito, responder a esta necesidad es la principal estrategia que se desplegará, pues todo la estrategia propuesta busca mejorar la gestión municipal en diferentes ámbitos, focalizando las acciones e involucrando otros actores relevantes. Por este motivo, se han sostenido varias reuniones y talleres de trabajo con los municipios con los cuales se iniciará el trabajo, para entender y conocer a detalle sus prioridades y establecer una agenda de trabajo conjunta en función a estas.

El Viceministerio de Autonomías acompañará el proceso de territorialización para poderlo replicar en otros municipios.

El Ministerio de Planificación del Desarrollo participará con personal técnico que se vinculará a algunas de las actividades e iniciativas del proyecto.

Cooperación Sur-Sur y Triangular (CSS/CTr)

Como se ha explicado en cada resultado esperado, se desarrollarán varios intercambios y transferencia de experiencias con municipios y gobiernos principalmente de la región, en las actividades y temáticas ya identificadas. Esta actividad es central, debido a que los resultados deben partir de elementos que ya se están aplicando en países de América Latina y el Caribe.

Conocimiento

Tanto en el resultado esperado 3, con la sistematización de las experiencias, como en el 4, con las acciones de gestión del conocimiento y el espacio virtual de recursos sobre la territorialización de los ODS, así como en los dos primeros a raíz de la transferencia de buenas prácticas, es visible este componente. Se espera contar con mecanismos, herramientas y procedimientos específicos y puntuales que puedan ser utilizados en otros contextos municipales, y generar una estrategia comunicacional para su difusión y visibilización.

Sostenibilidad y Escalamiento

A partir de las buenas experiencias de iniciativas sostenibles desarrolladas por el programa ART del PNUD en Bolivia, el proyecto está construido metodológicamente para que el liderazgo del mismo sea ejercido por cada gobierno municipal piloto y por la AMB, para aprovechar y utilizar los mecanismos y herramientas que ya el territorio ha desarrollado, donde hubiera, y solamente crear nuevos donde no hay, generando apropiación y empoderamiento del mismo. Los gobiernos y la AMB aportan recursos importantes y el compromiso y aval político para desarrollar el proceso en sus territorios. El proyecto se enfoca en desarrollar y fortalecer las capacidades de la AMB y de los municipios, de tal manera que puedan continuar con la metodología, y escalarla al final del proyecto. La vinculación con el Ministerio de Planificación del Desarrollo es también clave para lograr la sostenibilidad del proyecto, pues es el ente rector del SPIE.

Respecto al escalamiento, el tener como asociado de implementación a la AMB, y como aliado al MPD, permite tener las condiciones para escalar la experiencia si resulta exitosa y coherente. En esa lógica, dado que la AMB forma parte de la Federación de Asociaciones Municipales de Bolivia (FAM), que aglutina a los 339 municipios del país, el proyecto pretende que se genere una buena práctica basada en una metodología y herramientas adaptadas al país que pueda ser escalada y puesta a la disposición del resto de municipalidades del país; habiendo tenido el aval y acompañamiento en la fase piloto del Ministerio de Planificación del Desarrollo como ente rector del SPIE.

IV. GESTIÓN DEL PROYECTO (1 / 2 - SE RECOMIENDA 2 PAGINAS)

Eficiencia y Efectividad de los Costos

El proyecto tiene el enfoque de aprovechar lo que ya existe. Por ello se construye a partir de las capacidades y recursos existentes en cada municipio. El proceso se desarrollará a partir de los equipos técnicos de cada municipio, con el liderazgo de las autoridades locales, y ocupando y utilizando las infraestructuras y espacio del gobierno municipal. El proyecto tendrá un equipo de gestión contratado por el PNUD al que se incorporará un pequeño equipo técnico de la Asociación de Municipios de Bolivia (AMB), el asociado de implementación del proyecto, y al que también se vinculará parcialmente un técnico del Ministerio de Planificación del Desarrollo (MPD) para el trabajo de vinculación y articulación con la planificación nacional.

Al mismo tiempo representantes y especialistas de diferentes entidades territoriales aportarán sus conocimientos y tiempo para construir la hoja de ruta, alternativas y agenda de prioridades compartidas y darán seguimiento a las acciones de implementación.

El equipo de Desarrollo territorial del PNUD dará apoyo metodológico y administrativo – financiero al proyecto, igual que el equipo de la oficina de los Informes de Desarrollo Humano. Se aprovecharán las redes regionales y globales que ya existen y sus instrumentos y estructuras ya formadas para facilitar el intercambio de experiencias y la gestión del conocimiento sobre la territorialización de los ODS.

Gestión del Proyecto

La AMB, con la asistencia técnica y el acompañamiento del PNUD, desarrollará las capacidades de sus municipios socios, las 9 capitales departamentales más El Alto, para implementar la territorialización de los ODS. El primer año se trabajará con los municipios donde el Plan de Iniciación se encuentra en marcha, Tarija y El Alto, a los que se unirán Sucre y Trinidad; así mismo La Paz, complementará iniciativas a partir del proceso que ya tienen avanzado. Durante los siguientes dos años se irán incorporando gradualmente las restantes capitales departamentales. Dado que la AMB forma parte de la Federación de Asociaciones Municipales de Bolivia (FAM), que aglutina a todos los 339 municipios del país, el proyecto pretende que se genere una buena práctica basada en una metodología y herramientas adaptadas al país que pueda ser escalada y puesta a la disposición de las restantes municipalidades del país.

La oficina del PNUD dará servicios de apoyo directo al proyecto. Siguiendo las reglas corporativas del PNUD.

El proyecto trabajará de manera coordinada y articulada, complementando enfoques y acciones, con los proyectos que actualmente gestiona e implementa en el ámbito del desarrollo local, el desarrollo humano y el apoyo a la planificación: Saemaul Undong, Qhapaq Ñan, plan inicio con el Ministerio de Planificación.

V. MARCO DE RESULTADOS¹⁶

¹⁶ El PNUD publica su información sobre proyectos (indicadores, líneas de base, metas y resultados) para cumplir con las normas de la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda (IATI). Es necesario asegurarse de que los indicadores sean S.M.A.R.T. (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y con Plazos Establecidos), cuenten con líneas de base precisas y metas sostenidas por evidencia y datos confiables, y evitar abreviaturas.

VI. MONITOREO Y EVALUACIÓN

Efecto previsto conforme lo establecido en el MANUD / Marco de Resultados y Recursos del Programa de País [o Global/R estatales han diseñado e implementado políticas eficientes y efectivas que promueven la coexistencia no violenta con acceso equita públicos sectoriales, con un diálogo permanente y la participación efectiva de una sociedad civil más capacitada.

Indicadores de Efecto según lo establecido en el Marco de Resultados y Recursos del Programa de País [o Global/Regio
1.1. Índice de extrema pobreza. Línea Base (LB): 38.6% (2015) Meta: 15%; Indicador 1.2. Índice de pobreza moderada; LB: 16.8%

Producto(s) Aplicable(s) del Plan Estratégico del PNUD: Efecto 3 Producto 3.2. "Desarrolladas las capacidades, funciones y fi servicios básicos mejorados y responder a las prioridades expresadas por la población" Y Efecto 2 Producto 2.4 "Incorporación de

Título del Proyecto y Número del Proyecto en Atlas: Territorialización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible

| PRODUCTOS ESPERADOS | INDICADORES DE PRODUCTO ¹⁵ | FUENTE DE DATOS | LÍNEA DE BASE | | METAS (según recolección) | |
|--|---|-----------------------------|---------------|------|---------------------------|-------|
| | | | Valor | Año | Año 1 | Año 2 |
| Producto 1 Construida una estrategia de territorialización de los ODS conjuntamente con los gobiernos locales en coherencia con la planificación nacional. | 1.1 Número de documentos de alineación ODS con planificación municipal | Gob. municipal | 0 | 2016 | 2 | 7 |
| | 1.2 Número de hojas de ruta integrales basadas en diagnósticos con mirada ODS y perspectiva de género | Gob. Municipal | 0 | 2016 | 2 | 5 |
| | 1.3 Nivel de funcionamiento del sistema de planificación en entidades subnacionales que apoya el proyecto (indicador cualitativo, de 1 nada a 5 completamente, del IRRF 3.2. del Plan Estratégico PNUD 2014-17) | Análisis cualitativo | 3 (algo) | 2016 | 2 | 4 |
| | 1.4 Porcentaje de mujeres que consideran satisfactoria su participación en el proceso | Análisis cuali-cuantitativo | 0 | 2016 | - | 60 |
| | 1.5. Número de documentos generados que incorporan la perspectiva de género | Gob. municipal | 0 | | 2 | 5 |
| Producto 2 Implementada estrategia y acciones piloto de aceleración de los ODS | 2.1 Número de acciones de impacto de aceleración de los ODS implementadas | Gob. Municipal | 0 | 2016 | 2 | 3 |
| | 2.2 Número de agendas de inversión compartidas consensuadas y construidas | Gob. Municipal | 0 | 2016 | 2 | 3 |

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

Plan de Monitoreo

| Actividad de Monitoreo | Objetivo | Frecuencia | Medidas a Seguir | Asociados (si fuese conjunto) | Costo (si lo hubiese) |
|---|---|---|---|-------------------------------|-----------------------|
| Seguimiento del progreso en el logro de los resultados | Reunir y analizar datos sobre el progreso realizado en comparación con los indicadores de resultados que aparecen en el Marco de Resultados y Recursos (RRF por sus siglas en inglés) a fin de valorar el avance del proyecto en relación con el logro de los productos acordados | Trimestralmente, o según la frecuencia que se requiera para cada indicador. | La gerencia del proyecto analizará cualquier demora que afecte el avance esperado del proyecto. | | |
| Monitoreo y Gestión del Riesgo | Identificar riesgos específicos que pueden comprometer el logro de | Trimestralmente | La gerencia del proyecto identificará los | | |

¹⁵ Se recomienda que los proyectos utilicen indicadores de producto del Marco Integrado de Recursos y Resultados (IRRF) del Plan Estratégico, según resulte relevante, además de los indicadores de resultados específicos del proyecto. Los indicadores deben desagregarse por género o por otros grupos objetivo, según resulte relevante.

| Actividad de Monitoreo | Objetivo | Frecuencia | Medidas a Seguir | Asociados (si fuese conjunto) | Costo (si lo hubiese) |
|--|--|---|--|-------------------------------|-----------------------|
| | <p>los resultados previstos. Identificar y monitorear medidas de gestión del riesgo mediante un registro de riesgos. Ello incluye medidas de monitoreo y planes que se pueden haber exigido según los Estándares Sociales y Ambientales del PNUD. Las auditorías se realizarán conforme a la política de auditoría del PNUD para gestionar el riesgo financiero.</p> | | <p>riesgos y tomará medidas para controlarlos. Se mantendrá un registro activo para el seguimiento de los riesgos identificados y las medidas tomadas.</p> | | |
| Aprendizaje | <p>Se captarán en forma periódica los conocimientos, las buenas prácticas y las lecciones aprendidas de otros proyectos y asociados en la implementación y se integrarán al presente proyecto.</p> | <p>Al menos una vez por año</p> | <p>El equipo del proyecto capta las lecciones relevantes que se utilizarán para tomar decisiones gerenciales debidamente informadas.</p> | | |
| Aseguramiento de Calidad Anual del Proyecto | <p>Se valorará la calidad del proyecto conforme a los estándares de calidad del PNUD a fin de identificar sus fortalezas y debilidades e informar a la gerencia para apoyar la toma de decisiones que facilite las mejoras relevantes.</p> | <p>Anual</p> | <p>La gerencia del proyecto revisará las fortalezas y debilidades que se utilizarán para la toma de decisiones informadas a fin de mejorar el desempeño del proyecto</p> | | |
| Revisar y Efectuar Correcciones en el curso de acción | <p>Revisión interna de datos y evidencia a partir de todas las acciones de monitoreo para asegurar la toma de decisiones informadas.</p> | <p>Al menos una vez por año</p> | <p>La Junta Directiva del Proyecto debatirá los datos de desempeño, riesgos, lecciones y calidad que se utilizarán para corregir el curso de acción.</p> | | |
| Informe del Proyecto | <p>Se presentará un Informe del Proyecto a la Junta Directiva y a los actores clave, incluyendo datos sobre el progreso realizado que reflejen los resultados logrados de conformidad con las metas anuales definidas de antemano en cuanto a productos, un resumen anual sobre la calificación de la calidad del proyecto, un registro de riesgos actualizado, con medidas de mitigación, y todo informe de evaluación o revisión preparado durante el periodo.</p> | <p>Anual y al finalizar el proyecto (Informe Final)</p> | | | |

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

VII. PLAN DE TRABAJO PLURIANUAL¹⁷¹⁸

| PRODUCTOS ESPERADOS | ACTIVIDADES PREVISTAS | Presupuesto Previsto por Año | | | RESPONSABLE | PRESUPUESTO PREVISTO | | |
|--|---|------------------------------|--------|--------|-------------|----------------------|-----------------------------|---------|
| | | A1 | A2 | A3 | | Fuente Financiera | Descripción del Presupuesto | Monto |
| Producto 1: <i>Construida una estrategia de territorialización de los ODS conjuntamente con los gobiernos locales en coherencia con la planificación nacional. Indicador de género: GEN2</i> | 1.1 Establecimiento de acuerdos de trabajo con municipios y entidades nacionales | 4.860 | 16.200 | 16.200 | | | 71100 SC | 37,260 |
| | 1.2 Sensibilización autoridades, funcionarios, actores territoriales clave y ámbito general | 59.450 | 78.300 | 78.300 | | | 71400 IC | 216.050 |
| | | 6.600 | 22.000 | 52.800 | | | 71500 UNV | 81.400 |
| | 1.3 Capacitación de las entidades y actores involucrados. | 2.605 | 31.259 | 31.259 | | | 72300 Materiales | 24.530 |
| | 1.4 Articulación planificación territorial con ODS (prioridad) | 4.428 | 8.625 | 8.625 | | | 72500 supplies | 21,679 |
| | 1.5 Identificación de actores y espacios territoriales multifactor y multinivel | 10.105 | 25.142 | 32.436 | | | 71600 Viajes | 67.683 |
| | 1.6 Realización del diagnóstico con mirada ODS y perspectiva de género | 7.800 | 10.400 | 7.800 | | | 72200 Equipos | 22.800 |

¹⁷ En la decisión DP/2010/32 de la Junta Ejecutiva del PNUD se definen los costos y clasificaciones para la efectividad de los costos del programa y el desarrollo a ser cargados al proyecto.

¹⁸ Los cambios al presupuesto del proyecto que afectan el alcance (productos), fechas de finalización, o costos totales estimados del proyecto exigen una revisión formal del presupuesto que debe ser firmada por la Junta Directiva. En otros casos, el/la gerente de programa del PNUD podrá ser el único en firmar la revisión siempre que los otros firmantes no tengan objeciones. Por ejemplo, podrá aplicarse este procedimiento cuando el objetivo de la revisión sea simplemente reprogramar actividades para otros años.

| | | | | | | | | |
|---|--|---------------|----------------|----------------|--|--|------------------------------------|----------------|
| | 1.7 Definición de hoja de ruta de trabajo integral | | | | | | | |
| | Subtotal para el Producto 1 | 93.729 | 165.882 | 211.791 | | | | 471.402 |
| Producto 2: <i>Implementada estrategia de territorialización de los ODS con acciones piloto de aceleración en los municipios seleccionados a partir de la prioridad identificada</i> Indicador de género: GEN2 | 2.1 Establecimiento de metas e indicadores sensibles al género | 4.400 | 26.400 | 26.400 | | | 71400 IC | 57.200 |
| | | 0 | 11.577 | 17.366 | | | 72300 Materiales (sistematización) | 28.944 |
| | 2.2 Construcción de una agenda compartida que incluya inversión pública | 6.009 | 27.892 | 33.999 | | | 71600 Viajes | 67.899 |
| | 2.3 Adecuación de mecanismos institucionales de gestión para implementar la agenda ODS | 1.302 | 5.210 | 5.210 | | | 72600 Grants (proyectos) | 11.722 |
| | 2.4 Implementación de las acciones priorizadas | 0 | 125.000 | 75.000 | | | 75700 Talleres | 200.000 |
| | Subtotal para el Producto 2 | 11.711 | 196.079 | 157.975 | | | | 365.765 |

| PRODUCTOS ESPERADOS | ACTIVIDADES PREVISTAS | Presupuesto Previsto por Año | | | RESPONSABLE | PRESUPUESTO PREVISTO | | |
|--|--|------------------------------|---------------|----------------|-------------|----------------------|---|---------------|
| | | A1 | A2 | A3 | | Fuente Financiera | Descripción del Presupuesto | Monto |
| Producto 3: <i>Generados y fortalecidos los mecanismos de monitoreo y rendición de cuentas</i> Indicador de género: GEN2 | 3.1. Construcción y/o adaptación de mecanismos de monitoreo | 0 | 15.195 | 30.391 | | | 71400 IC | 45.586 |
| | 3.2. Articulación del sistema nacional de monitoreo ODS con las contribuciones territoriales | 1.081 | 11.095 | 14.915 | | | 71600 Viajes | 27.091 |
| | 3.3. Actualización periódica del catálogo de indicadores | 116 | 15.195 | | | | 72500 supplies | 15.311 |
| | 3.4. Sistematización del proceso | | | | | | | |
| | Subtotal para el Producto 3 | 1.197 | 41.485 | 45.306 | | | | 87.988 |
| Producto 4: <i>Establecidas alianzas locales e internacionales para la gestión del conocimiento y el posicionamiento global</i> Indicador de género: GEN2 | 4.1 Creación de la Alianza de municipios por el Desarrollo Sostenible | 5.427 | 10.854 | 10.854 | | | 72300 Materiales (plataforma gestión capacidades) | 27.135 |
| | 4.2 Generación de espacio virtual de conocimiento y recursos sobre territorialización ODS | 0 | 14.472 | 7.236 | | | 71400 IC | 21.708 |
| | 4.3 Intercambio y transferencia de experiencias locales y nacionales en las redes globales | 0 | 4.342 | 4.341 | | | 71600 Viajes | 8.683 |
| | Subtotal para el Producto 4 | 71,201 | 6,512 | 101,592 | | | | 57,525 |
| Gestión | Coordinador técnico | 7,800 | 26,049 | 26,049 | | | 71100 SC | 59,898 |
| | Monitoreo/administración/materiales | 10,854 | 55,572 | 55,572 | | | 72300 Materiales | 121,998 |
| | Alquiler | 7,091 | 12,156 | 12,157 | | | 72500 supplies | 31,404 |

| | | | | | | | | |
|---------------------------|---------------|-------------|-------------|-------------|--|--|--|-------------------|
| | Total Gestión | 30,08 7 | 93,77 7 | 93,77 7 | | | | 213. 299 |
| Subtotal Proyecto sin ISS | | 25.74 5 | 547.9 67 | 520.4 99 | | | | 1.211 .787 |
| ISS | | 5.512 | 21.07 6 | 20.01 9 | | | | 46.60 7 |
| TOTAL | | 143.3 21 | 547.9 67 | 520.4 80 | | | | 1.16 5.18 0 |

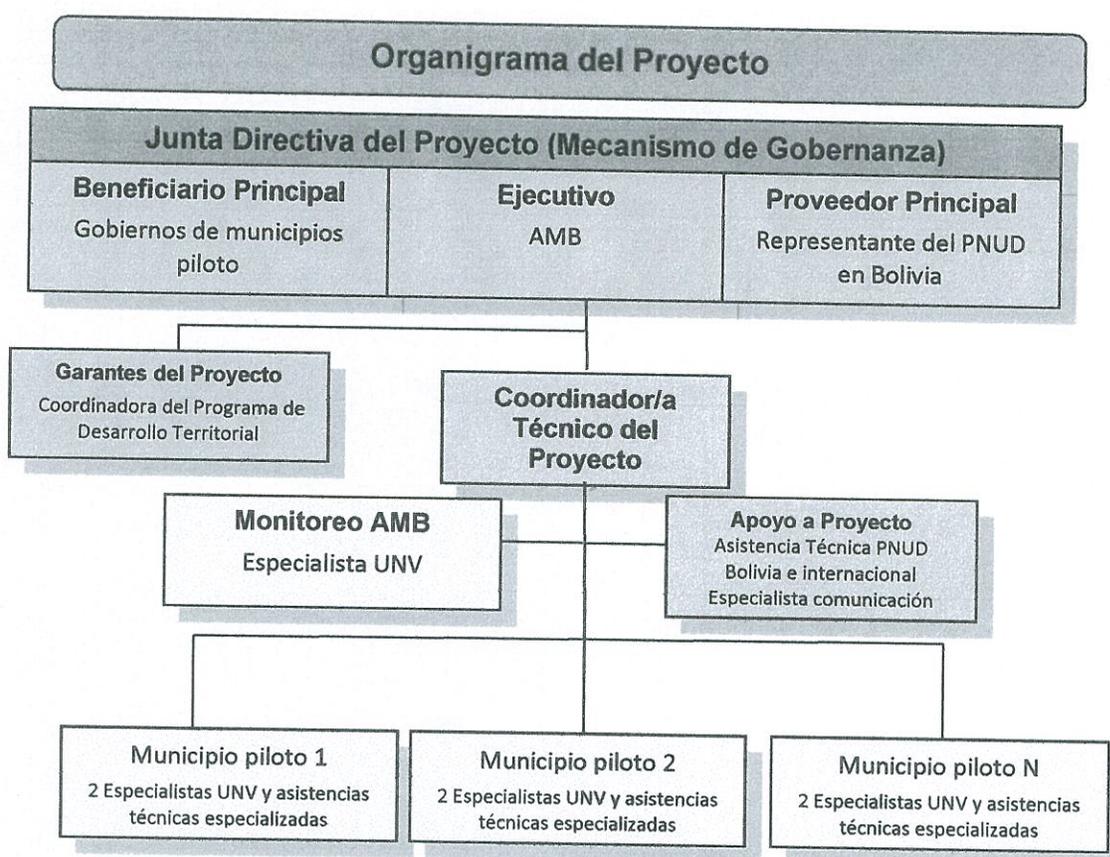
VIII. ARREGLOS DE GESTIÓN Y GOBERNANZA

Explique los roles y responsabilidades de las partes involucradas en la gobernanza y gestión del proyecto. A continuación, aparece un diagrama a modo de ejemplo, aunque no se exige seguir dicho diagrama al pie de la letra. Es posible que un proyecto tenga una gobernanza conjunta con otros proyectos, por ejemplo, a través de un subcomité directivo nacional vinculado con Grupos de Resultados de conformidad con los Procedimientos Operativos Estandarizados del UNDG para países que adoptan el enfoque de "Unidos en la Acción".

Los requisitos mínimos respecto de los arreglos de gobernanza de un proyecto incluyen la representación de los actores (es decir, del PNUD, asociados nacionales, representantes de beneficiarios, donantes, etc.) con la facultad de poder tomar decisiones respecto del proyecto. Describa de qué modo se involucrarán los grupos objetivo en la toma de decisiones del proyecto para asegurar su voz y participación. Los arreglos de gestión del proyecto deben incluir al menos un/a director/a de proyecto y un garante del proyecto que asesore a la Junta Directiva del Proyecto. Esta sección debe especificar la frecuencia mínima con que se reunirá la Junta Directiva (al menos una vez al año).

Todos los aspectos de la implementación de este proyecto se realizarán en estrecha coordinación con el PNUD Bolivia. Así mismo, la AMB y los municipios piloto asegurarán una estrecha coordinación entre este proyecto y cualquier otro proyecto o iniciativa complementaria que se lleve a cabo durante el transcurso de este proyecto. Donde sea apropiado, mecanismos de coordinación específicos serán establecidos.

La estructura organizacional del proyecto se resume en el diagrama presentado a continuación, especificando los individuos que cumplirán los varios roles en el marco del proyecto:



En cuanto a la Junta Directiva del Proyecto, la AMB será la entidad Ejecutiva del Proyecto, asumiendo la responsabilidad última de que el proyecto se mantenga enfocado en alcanzar los resultados esperados a lo largo de su ciclo de vida.

Los Beneficiarios Principales serán: a) los habitantes de los municipios piloto donde se implemente el proyecto; b) los gobiernos de los municipios donde se implemente el proyecto, en lo que respecta al fortalecimiento de capacidades de su personal y de sus instrumentos de planificación, implementación, monitoreo y seguimiento y c) la AMB en lo que respecta al fortalecimiento de capacidades.

Los Beneficiarios Principales serán responsables de especificar las necesidades de aquellos que se beneficiarán principalmente de los resultados de este proyecto. Otros/as Usuarios(as)/Beneficiarios(as) Principales podrán ser agregados/as a la estructura del proyecto.

El Proveedor Principal será el Representante Residente del PNUD Bolivia, para el desarrollo, facilitación, adquisiciones e implementación de todos los aspectos relevantes del proyecto. El Proveedor Principal es responsable de la calidad de los resultados entregados por el proveedor.

El garante del proyecto será la Coordinadora de Desarrollo Territorial del PNUD que estará a cargo de la supervisión del Coordinador/a Técnico del Proyecto que será provisto de asistencia técnica y administrativa por el equipo PNUD Bolivia, un especialista internacional y un especialista en comunicación así como de monitoreo independiente y objetivo sobre la calidad del proyecto por parte de la AMB que será apoyada por un UNV especialista en la materia. El o la Coordinador/a Técnico del Proyecto estará al cargo de la coordinación del proyecto en los municipios pilotos donde, en cada uno de ellos, desempeñarán sus funciones dos UNV especialistas que recibirán asistencias técnicas especializadas.

Evaluación y auditoría

En concordancia con las reglas de auditoría y de evaluación corporativas del PNUD, en el transcurso de la ejecución del proyecto, se realizarán las auditorías externas e internas según corresponda; así como las evaluaciones. Los costos serán cubiertos con recursos del proyecto.

Derechos de propiedad intelectual y uso del logo en los entregables del proyecto

Los productos que se generen en el marco de este proyecto serán propiedad de la AMB, quien lo podrá ceder al municipio, y del PNUD. Asimismo, se garantizará la visibilidad de la AMB y del PNUD, además del municipio donde se realice, en todos los productos comunicacionales y otros resultados de esta intervención.

Costos Administrativos

De acuerdo con la política corporativa y en concordancia con las decisiones y directrices de la Junta Ejecutiva del PNUD, reflejadas en su política de recuperación de costos, si hubiera transferencia de recursos de la AMB o de los municipios al PNUD, se aplicará la recuperación de costos administrativos de acuerdo con lo siguiente: Costos indirectos: 5% del valor aportado por el asociado en la implementación, por concepto de Apoyo General de Gestión (GMS por sus siglas en inglés).

Transferencia de activos

Dentro de las actividades del proyecto se tiene previsto la adquisición de equipos: laptops, datats y el equipamiento en general que se estime necesario; los cuales serán transferidos antes del cierre del proyecto a las contrapartes estatales u otras (gobiernos municipales, asociaciones productivas, otras organizaciones de la sociedad civil...), de acuerdo a resoluciones de la Junta Directiva.

Los activos fijos que se adquieran en el marco de este proyecto, 3 laptops y 3 datats, Contexto Legal Este Documento de Proyecto constituirá el instrumento al que se hace referencia en el Artículo I del Acuerdo Básico de Asistencia firmado el (fecha) entre el Gobierno de (país) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Toda referencia que se haga en el Acuerdo SBAA a la "Agencia de Ejecución" se interpretará como una referencia al "Asociado en la Implementación".

El Asociado en la Implementación deberá asegurar la mejor relación calidad-precio, imparcialidad, integridad, transparencia y competencia internacional efectiva en la gestión financiera de la implementación del proyecto. Este proyecto será implementado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) ("Asociado en la Implementación") que será el encargado de implementar el proyecto de conformidad con sus reglamentaciones, reglas, prácticas y procedimientos financieros siempre y cuando no viole principio alguno de las Reglas y Regulaciones Financieras del PNUD. En todos los demás casos, se seguirán las Reglas y Regulaciones Financieras y los procedimientos de gestión del PNUD.

IX. GESTIÓN DE RIESGOS

PNUD DIM

1. El PNUD como Asociado en la Implementación cumplirá con las políticas, procedimientos y prácticas del Sistema de Gestión de Seguridad de las Naciones Unidas (UNSMS por sus siglas en inglés).
2. El PNUD como Asociado en la Implementación realizará todos los esfuerzos que resulten razonables a fin de asegurar que ninguno de los fondos del proyecto se utilicen para brindar asistencia a personas o entidades vinculadas con el terrorismo, y que los receptores de los fondos provistos por el PNUD en el marco del presente proyecto no aparezcan en la lista del Comité del Consejo de Seguridad, creado por Resolución 1267 del año 1999. Este listado puede consultarse en http://www.un.org/sc/committees/1267/aq_sanctions_list.shtml. Esta disposición debe incluirse en todos los subcontratos y subacuerdos firmados en el marco del presente Documento de Proyecto.
3. Se reforzará la sostenibilidad social y ambiental a través de la aplicación de los Estándares Sociales y Ambientales del PNUD (<http://www.PNUD.org/ses>), y del Mecanismo de Rendición de Cuentas (<http://www.PNUD.org/secu-srm>).
4. PNUD como Asociado en la Implementación: (a) realizará las actividades relacionadas con el proyecto y programa en conformidad con los Estándares y Ambientales del PNUD; (b) implementará el plan de gestión o mitigación para que el proyecto o programa cumpla con dichos estándares; y (c) participará de

un modo constructivo y oportuno para abordar cualquier inquietud o queja planteada a través del Mecanismo de Rendición de Cuentas. El PNUD se asegurará de que los organismos y otras partes interesadas estén debidamente informados de la existencia del Mecanismo de Rendición de Cuentas y puedan acceder al mismo.

5. Todos los firmantes del Documento de Proyecto colaborarán de buena fe en los ejercicios destinados a evaluar los compromisos del programa o proyecto, o el cumplimiento con los Estándares Sociales y Ambientales del PNUD. Ello incluye el acceso a sitios del proyecto, personal relevante, información y documentación.
6. El PNUD como Asociado en la Implementación velará que las obligaciones siguientes sean vinculantes para cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario:
 - a) De conformidad con el Artículo III de la SBAA [*o las Disposiciones Suplementarias del Documento de Proyecto*], cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario tendrá la responsabilidad de la seguridad y protección de cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario, de su personal, de su propiedad, y de los bienes del PNUD que se encuentren en su custodia. Con este fin, cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario:
 - i) Instrumentará un plan de seguridad adecuado y sostendrá dicho plan, teniendo en cuenta la situación de seguridad del país en el que se desarrolla el proyecto;
 - ii) Asumirá todos los riesgos y responsabilidades relacionados con la seguridad de la parte responsable, del subcontratista y del sub-beneficiario y la plena implementación del plan de seguridad.
 - b) El PNUD se reserva el derecho de verificar si dicho plan está en vigor y de sugerir modificaciones al plan cuando sea necesario. El incumplimiento de mantener e implementar un plan de seguridad apropiado como se requiere en este documento se considerará un incumplimiento de las obligaciones de la parte responsable, subcontratista y sub-receptor bajo este Documento de Proyecto.
 - c) Cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario adoptará las medidas apropiadas para evitar el uso indebido de fondos, fraude o corrupción por parte de sus funcionarios, consultores, subcontratistas y sub-receptores en la ejecución del proyecto o programa o utilizando los fondos del PNUD. Garantizará que sus políticas de gestión financiera, lucha contra la corrupción y lucha contra el fraude se apliquen y se apliquen a todos los fondos recibidos de o por conducto del PNUD.
 - d) Los requisitos de los siguientes documentos, vigentes en el momento de la firma del Documento de Proyecto, se aplican a cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario: (a) Política del PNUD sobre Fraude y otras Prácticas Corruptas y (b) Directrices de la Oficina de Auditoría e Investigaciones del PNUD. Cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario acepta los requisitos de los documentos anteriores, los cuales son parte integral de este Documento de Proyecto y están disponibles en línea en www.undp.org.
 - e) En caso de que se requiera una investigación, el PNUD realizará las investigaciones relacionadas con cualquier aspecto de los proyectos y programas del PNUD. Cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario proporcionará su plena cooperación, incluida la puesta a disposición del personal, la documentación pertinente y el acceso a sus locales (y de sus consultores, partes responsables, subcontratistas y subadjudicatarios), en las condiciones razonables que sean necesarias para los fines de una investigación. En caso de que haya una limitación en el cumplimiento de esta obligación, el PNUD consultará con la parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario para encontrar una solución.
 - f) Cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario mantendrá informado al PNUD, como Asociado en la Implementación, de manera inmediata de cualquier incidencia de uso inapropiado de fondos, o alegación creíble de fraude o corrupción con la debida confidencialidad.

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

- g) *Elija una de las tres opciones siguientes:*

Opción 1: El PNUD tendrá derecho a un reembolso por parte de la parte responsable, subcontratista o sub-beneficiario de los fondos que hayan sido utilizados de manera inapropiada, incluyendo fraude o corrupción, o pagados de otra manera que no sean los términos y condiciones del Documento del Proyecto. Dicho monto puede ser deducido por el PNUD de cualquier pago debido al de la parte responsable, subcontratista o sub-beneficiario bajo este o cualquier otro acuerdo. La recuperación de esa cantidad por el PNUD no disminuirá o limitará las obligaciones de la parte responsable, subcontratista o sub-beneficiario bajo este Documento de Proyecto.

Opción 2: Cada parte responsable, subcontratista o sub-beneficiario está conforme con que, cuando proceda, los donantes del PNUD (incluido el Gobierno), cuya financiación sea la fuente total o parcial de los fondos para las actividades objeto de este Documento de Proyecto, podrán solicitar recurso a la parte responsable, subcontratista o sub-beneficiario para la recuperación de cualesquiera fondos determinados por el PNUD que hayan sido utilizados de manera inapropiada, incluso mediante fraude o corrupción, o que hayan sido pagados de otra manera que no sea conforme a los términos y condiciones del Documento del Proyecto.

Opción 3: El PNUD tendrá derecho a un reembolso por parte de la parte responsable, subcontratista o sub-beneficiario de los fondos que hayan sido utilizados de manera inapropiada, incluyendo fraude o corrupción, o pagados de otra manera que no sean los términos y condiciones del Documento del Proyecto. Dicho monto puede ser deducido por el PNUD de cualquier pago debido a la parte responsable, subcontratista o sub-beneficiario bajo este o cualquier otro acuerdo.

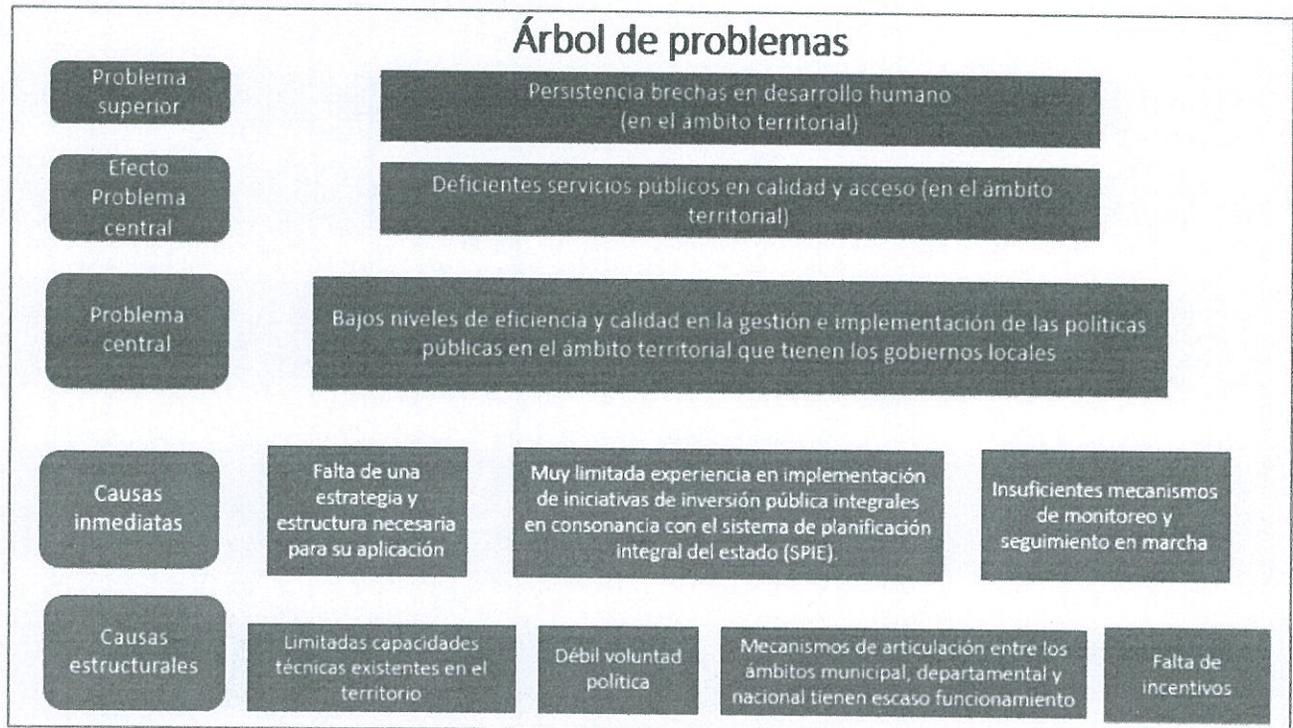
Cuando dichos fondos no hayan sido reembolsados al PNUD, la parte responsable, subcontratista o sub-beneficiario está conforme con que los donantes del PNUD (incluido el Gobierno), cuya financiación sea la fuente, en su totalidad o en parte, de los fondos destinados a las actividades previstas en el presente Documento de Proyecto, podrán solicitar recurso a la parte responsable, subcontratista o sub-beneficiario para la recuperación de cualesquiera fondos determinados por el PNUD que hayan sido utilizados de manera inapropiada, incluso mediante fraude o corrupción, o que hayan sido pagados de otra manera que no sea conforme a los términos y condiciones del Documento del Proyecto.

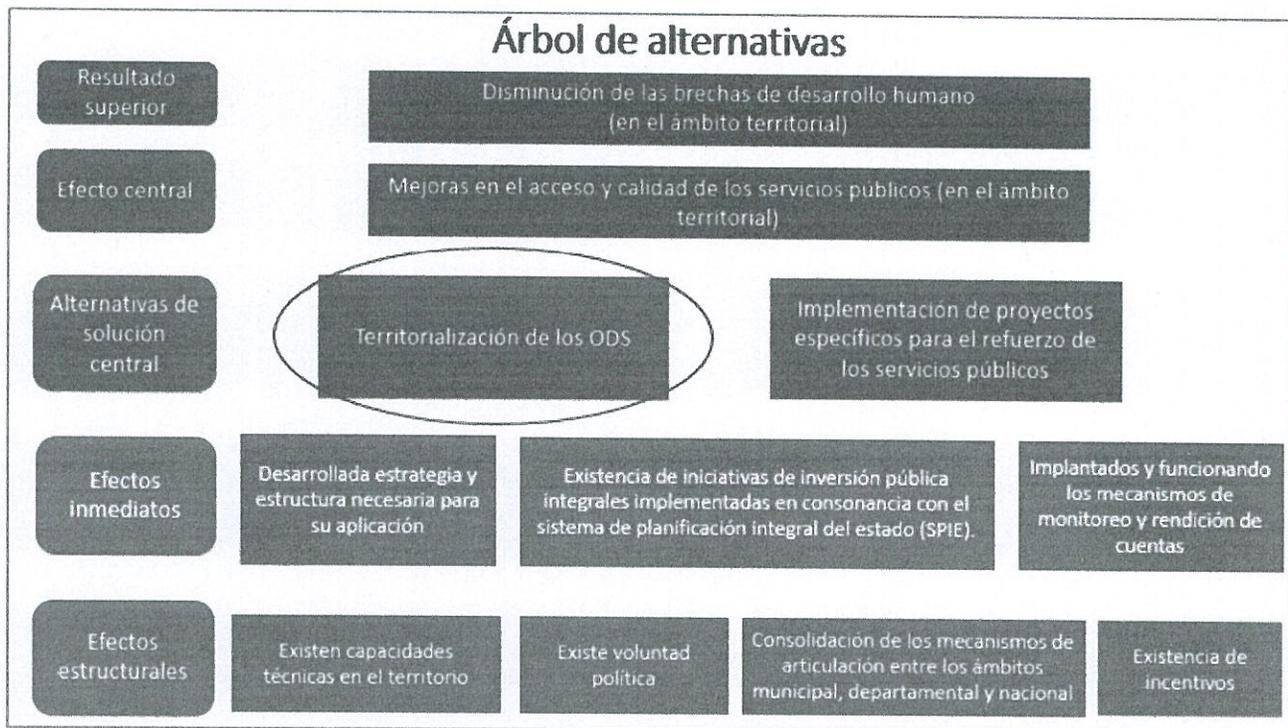
Nota: El término "Documento del Proyecto", tal como se utiliza en esta cláusula, se considerará que incluye cualquier acuerdo subsidiario pertinente posterior al Documento del Proyecto, incluyendo aquellos con las partes responsables, subcontratistas y sub-receptores.

- h.* Cada contrato emitido por la parte responsable, subcontratista o sub-beneficiario en relación con el presente Documento de Proyecto incluirá una cláusula declarando que, en relación con el proceso de selección o en la ejecución del contrato, no se han dado, recibido o prometido ningún honorario, gratificación, descuento, regalo, comisión u otro pago que no sean los mostrados en la propuesta, y que el receptor de fondos cooperará con todas y cada una de las investigaciones y auditorías posteriores al pago.
- i.* En caso de que el PNUD se refiera a las autoridades nacionales pertinentes para que se adopten las medidas legales apropiadas en relación con cualquier presunto incumplimiento relacionado con el proyecto, el Gobierno velará por que las autoridades nacionales pertinentes investiguen activamente las mismas y adopten las medidas legales adecuadas contra todas las personas que hayan participado en el proyecto, recuperará y devolverá los fondos recuperados al PNUD.
- j.* Cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario se asegurará de que todas sus obligaciones establecidas en esta sección titulada "Gestión de Riesgos" se traspasan a cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario y que todas las cláusulas bajo esta sección tituladas "Cláusulas Estándar de Gestión de Riesgos" se incluyen, mutatis mutandis, en todos los subcontratos o subacuerdos celebrados con posterioridad al presente Documento de Proyecto.

X. ANEXOS

Anexos I: Esquema teoría del cambio





Anexos II: Cuadro de Riesgos

CUADRO DE RIESGOS

| | |
|---|------------------------|
| Territorialización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible | Fecha: 7/9/2017 |
|---|------------------------|

La probabilidad (P) y el impacto (I) se ponderan del 1 al 5; en base a la siguiente escala:
1 (muy bajo), 2 (bajo), 3 (medio), 4 (alto), 5 (muy alto)

| N° | Descripción | Fecha de identificación | Tipo | Impacto y probabilidad | Medidas de mitigación |
|----|---|-------------------------|------------|--|---|
| 1 | Los Gobiernos nacionales y subnacionales no cuentan con recursos suficientes asignados para una gestión integral del desarrollo | Agosto 2017 | Financiero | No hay recursos para la implementación de las acciones piloto. P = 3; I = 4 | Fortalecer los mecanismos de inversión pública para priorizar la gestión integral |
| 2 | Contraparte insuficiente: no se cuenta con los recursos necesarios | Agosto 2017 | Financiero | Los recursos ya han sido comprometidos para otras prioridades y no existe financiamiento. P=3; I=4 | Realizar un trabajo de información, sensibilización y acompañamiento con la contraparte para comprometer los recursos |
| 3 | No existe articulación entre los diferentes niveles de gobierno | Agosto 2017 | Político | La planificación nacional y sus instrumentos, PDES y SPIE, siguen en proceso de construcción y no logren articularse a nivel departamental y municipal P=2; I=2 | Fortalecer la gestión pública local en a través de herramientas y mecanismos adaptados y concretos. |

| N° | Descripción | Fecha de identificación | Tipo | Impacto y probabilidad | Medidas de mitigación |
|----|---|-------------------------|----------------|--|--|
| 4 | Interferencias políticas a nivel nacional y/o municipal | Agosto 2017 | Politico | Disminuye el interés por participar en las actividades del proyecto por la fuerte predominancia de un determinado grupo P=1; I=4 | Se trabajará de forma participativa, integrando los enfoques y recomendaciones de los diferentes actores a lo largo de la intervención para la apropiación real de las acciones y el aterrizaje de los ODSs. |
| 5 | Algunas municipalidades se retiran del proyecto | Agosto 2017 | Organizacional | Disminuye el número de gobiernos locales que participan en el proyecto por cambios en la administración pública o de decisiones. P=2; I=4 | Promover la participación de los gobiernos locales en los espacios de consulta y participación en las actividades para cubrir sus prioridades. |
| 6 | Alta rotación de personal en las entidades municipales | Agosto 2017 | Organizacional | No se llega a la meta esperada de personas capacitadas P=3; I=4 | Los socios locales se responsabilizan para garantizar el proceso de capacitación continua |
| 7 | La plataforma virtual está poco promocionada y/o es poco conocida | Agosto 2017 | Organizacional | No se logra la socialización a nivel local, nacional, regional y global de las experiencias exitosas de territorialización de ODSs P=3; I=3 | Gestión y cabildeo ante las autoridades por los responsables del proyecto. Asegurar la calidad y el alcance global de la Plataforma. |
| 8 | Pocos municipios vinculados a la Alianza por el Desarrollo Sostenible | Agosto 2017 | Organizacional | No se da visibilidad al desarrollo sostenible, así como a las políticas, actuaciones e iniciativas que contribuyen a alcanzarlo P=3; I=3 | Sensibilización a los municipios y promoción de las ventajas comparativas de pertenecer a una alianza pionera |
| 9 | Bajo funcionamiento de los sistemas y mecanismos de monitoreo | Agosto 2017 | Organizacional | No se logra el medir y monitorear los resultados por falta de datos específicos P=1; I=4 | Seguimiento continuo y reajuste de las herramientas si es necesario. |