



PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA



**Planificación Estratégica y Buen Gobierno: Los Consejos
Presidenciales como herramienta de gestión para el
desarrollo sostenible y la gobernabilidad democrática**
Documento de proyecto

Ministerio de la Presidencia – PNUD Costa Rica

**Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo/Costa Rica
Ministerio de la Presidencia**

Documento de Proyecto

Planificación Estratégica y Buen Gobierno: Los Consejos Presidenciales como herramienta de gestión para el desarrollo sostenible y la gobernabilidad democrática

Efecto(s) MANUD:

- **Desarrollo inclusivo, sostenible y equitativo:** Se han fortalecido las capacidades y competencias de las instituciones públicas y de la sociedad civil, para la generación de condiciones dirigidas al logro de un desarrollo humano inclusivo, sostenible y equitativo en el 2012.
- **Políticas Públicas:** Se han fortalecido las capacidades institucionales a nivel central y local para la formulación, ejecución y evaluación de políticas públicas pertinentes, inclusivas, participativas, equitativas y con enfoque de DDHH.

Efecto (s) Esperado(s) del programa de país:

Apoyar procesos dirigidos a adecuar el papel y funcionamiento del Estado al contexto nacional, regional e internacional

Producto(s) Esperados:

Iniciados procesos de reforma del estado

Asociado en la Implementación:

Ministerio de la Presidencia

Partes Responsables:

Ministerio de Presidencia

PNUD Costa Rica

Breve Descripción

El proyecto pretende **fortalecer las capacidades de planeamiento estratégico y de gestión del Sector Público costarricense para el desarrollo sostenible y la gobernabilidad democrática** mediante innovaciones en los mecanismos de coordinación y articulación así como en la puesta en operación de sistemas de información y herramientas digitales avanzadas.

Al respecto, se avanzará en el desarrollo y adopción de los instrumentos pertinentes para **facilitar la Gestión Presidencial, en los niveles nacional, sectorial y operativo**, mediante la definición de los planes de trabajo, diseño y adopción de instrumentos para la organización del funcionamiento y elaboración y formalización de los instrumentos presupuestarios y de control de avance físico y financiero en las áreas prioritarias de acción gubernamental (competitividad, seguridad ciudadana, ambiente, bienestar social y familia); todo ello con miras a fortalecer la coordinación, dirección, planificación, seguimiento y evaluación de la gestión del Gobierno 2010-2014.

En esta línea, aprovechando la experiencia acumulada por el PNUD en América Latina, se sentarán las bases para el **desarrollo e institucionalización de sistemas para el control y gestión de objetivos y resultados de las acciones estratégicas del Gobierno** en las cuatro áreas precitadas, junto con herramientas informáticas y de otra índole que vengán a favorecer la Gestión Presidencial (**Sistema de Información Gerencial de la Presidencia**) y un módulo que propicie las **interacciones Gobierno-Sociedad Civil**.

Período del Programa: 2008-2012		Presupuesto AWP del año: 2010-2011	
Área Resultado Clave (Plan Estratégico): Gobernabilidad Democrática		Total recursos requeridos:	\$1.107.000,00
Atlas Award ID: 00060517		Total recursos asignados:	\$ 307.000,00
Fecha inicio: 02-09-2010		• Donante	\$ 237.000,00
Fecha de finalización: 31-12-2011		• Trac/PNUD	\$ 70.000,00
Fecha reunión LPAC: 26-08-2010		Presupuesto no financiado	\$500.000,00
Arreglos de Gestión: NIM (Apoyo a la Implementación nacional)		Contraprestaciones en especie:	\$300.000,00

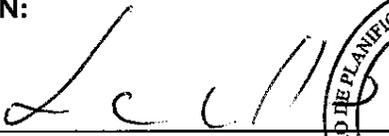
Conformidad (asociado en la implementación):

(MP):   Fecha _____
 Marco A. Vargas Díaz
 Ministro de la Presidencia

Conformidad (organismo miembro del GNUD):

(PNUD):   Fecha _____
 Luiza Carvalho
 Representante Residente Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

Conformidad MIDEPLAN:

  Fecha _____
 Laura Alfaro Mayall
 Ministra de Planificación Nacional y Política Económica



I. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

La economía internacional atraviesa momentos de incertidumbre que afecta en distintos grados el desempeño de las economías y sociedades nacionales y subnacionales. En economías de renta media -como la costarricense-, la asignación y monitoreo eficiente de los recursos de inversión pública se torna crítica para paliar consecuencias adversas y, principalmente, relanzar el proceso de crecimiento económico y de desarrollo.

El manejo certero de los recursos domésticos y su combinación con la cooperación internacional exige la creación y fortalecimiento de capacidades en temas de planeación estratégica y articulación institucional, la ampliación de la transparencia, el uso sistemático de los instrumentos de monitoreo y el acercamiento de las respuestas estatales a la ciudadanía, todo ello además como exigencia y contribución básica a la gobernabilidad democrática.

El Informe del PNUD sobre la Democracia en América Latina: “Hacia una democracia de ciudadanas y ciudadanos (2004)” revela y reafirma que la democracia no se reduce al acto electoral sino que exige la eficiencia, transparencia y equidad en las instituciones públicas, y urge a consolidar una cultura que acepte la legitimidad de la oposición política y reconozca y aboque por los derechos de todas las personas. Alerta también sobre cómo en muchos países la creciente frustración por la falta de oportunidades y por el incremento en la desigualdad, la pobreza y la exclusión social, se expresa en un incremento en el malestar, la pérdida de confianza en el sistema político, acciones radicalizadas y crisis de gobernabilidad, hechos que ponen en riesgo la estabilidad del propio régimen democrático.

En América Latina, Costa Rica sobresale como uno de los países de mayor trayectoria democrática y con un índice de desarrollo humano alto, comparativamente con otros países de la Región. Sin embargo, no debe escatimarse esfuerzos por promover cambios en la gestión estatal, procurando el fortalecimiento del Estado a través de su adecuación a las demandas del contexto nacional e internacional.

Prioridades en la agenda del desarrollo

Con el fin de garantizar una gestión más eficiente, la Administración de la Presidenta Chinchilla Miranda, mediante Decreto Ejecutivo No. 36024-MP-PLAN, ha creado cuatro Consejos Presidenciales que agrupan a los Ministros y Presidentes Ejecutivos en cuatro diferentes sectores: Ambiental, Bienestar Social y Familia, Competitividad e Innovación y, Seguridad Ciudadana y Paz Social. Estos Consejos tienen como finalidad coordinar y dar seguimiento a un grupo de políticas en áreas prioritarias definidas por la propia Presidencia de la República.

A la fecha ya se cuenta con la definición de las áreas estratégicas para cada uno de los Consejos Presidenciales, a saber:

- **Consejo Ambiental:** Ordenamiento Territorial, Protección Recurso Hídrico, Neutralidad del Carbono y Matriz Energética;
- **Consejo Bienestar Social y Familia:** Atención Integral para el Combate de la Pobreza Extrema, Intervención en Cantones y Comunidades Vulnerables, Red Nacional de Cuido, Educación Técnica e Interconectada, Fortalecimiento del Servicio de Salud;

- **Consejo de Competitividad e Innovación:** Capital Humano e Innovación, Comercio Exterior e Inversión Extranjera Directa, Financiamiento y Mercado de Capitales, Desarrollo de Infraestructura y, Regulación y Tramitología; y
- **Consejo de Seguridad Ciudadana:** Política Integral y Sostenible, Fortalecimiento Policía y Sistema Penitenciario, Prevención de la Violencia, y Lucha contra el Crimen Organizado.

Para la correcta coordinación y seguimiento de las políticas en las áreas prioritarias, el Gobierno de la República, mediante el ya referido Decreto No. 36024, ha creado para cada Consejo Presidencial, una Secretaría Técnica, dependiente de la Presidencia de la República. Considerando la alta responsabilidad de estas Secretarías, se considera importante contar también con el diseño de un sistema de organización, gestión e información que garantice el desarrollo de metodologías y formas innovadoras de gestión con base en herramientas para el soporte de la acción política gubernamental de la alta dirección del Gobierno.

La Administración Chinchilla Miranda solicitó expresamente el apoyo del PNUD para fortalecer las capacidades de gestión aprovechando la experiencia acumulada por el PNUD, que incluye más de 64 proyectos de fortalecimiento de las capacidades institucionales en diecisiete países de América Latina y dos de Europa Oriental, siendo más de la mitad de sus experiencias en Presidencias de la República.

Se busca con ello propiciar la transparencia externa tan reclamada por la ciudadanía, así como la interna tan importante para el tomador de decisiones; aportar a la efectividad de las políticas con indicios oportunos de alertas tempranas y escenarios de solución operativa a problemas de la ejecución de las mismas; promover altos niveles de interacción con la ciudadanía mediante el acceso a la información, la recepción y sistematización de sus opiniones, a través de la co-gestión de las políticas, entre otras.

Se quiere disponer de herramientas e instrumentos informáticos que en su conjunto operen como soporte a la programación y gestión estratégica en la medida que muchos de los desafíos del desarrollo humano sólo se logran en el mediano y largo plazo, pero, con acciones en esa perspectiva en el corto plazo, lo cual denota necesariamente un adecuado manejo de los cambios que se deben impulsar, al tiempo de administrar los conflictos que ellos generan, sin poner en riesgo la gobernabilidad y propiciando que la acción política gubernamental este ajustada a derecho.

Para que estas características sean cada vez más tangibles se busca una integración sistémica con enfoques de gestión de políticas, procesos de trabajo para su construcción, visiones de productos intercambiables entre los actores participantes en su producción, métodos de orientación del análisis, software de soporte para los procesos, productos, el intercambio y la comunicación entre los mismos y técnicas de implementación en las organizaciones sustentadas en la experiencia acumulada de más de quince años por PNUD, en distintos proyectos sobre gobernabilidad democrática.

En síntesis, en este proyecto se pretende conjugar dos elementos fundamentales para garantizar el éxito en su implementación: la voluntad política y la puesta en marcha de un proceso de gestión, que permita la articulación estratégica y el monitoreo permanente de los cuatro Consejos Presidenciales y sus secretarías técnicas vinculados con problemáticas tan relevantes en la agenda nacional como son: Bienestar Social y Familia; Seguridad Ciudadana y Paz Social; Competitividad e Innovación y el Medio Ambiente

Esta visión es coherente con el MANUD donde se reconoce que la sociedad costarricense experimenta un proceso de transformación social y política que redunde en dificultades para llegar a acuerdos y traducirlos en acción pública. Se identifican allí con precisión retos en tres frentes: i) la adecuada articulación de políticas públicas que contribuyan a superar problemas de acceso, calidad, oportunidad y pertinencia, así como desafíos en el reconocimiento a la diversidad, el disfrute pleno de los derechos humanos y la promoción de la participación social, ii) la ampliación de los espacios de participación ciudadana, iii) la promoción de prácticas socioculturales que no trasmitan y reproduzcan relaciones jerárquicas y discriminatorias basadas en la condición socioeconómica y en aspectos tales como género, edad, nacionalidad o etnia.

Sin duda, la instalación y fortalecimiento de las secretarías técnicas de los Consejos Presidenciales, a través de la puesta en ejecución de un sistema de información y gestión política, constituye un avance en el fortalecimiento de las instancias de coordinación estratégicas establecidas por esta Administración con el propósito de garantizar la articulación y seguimiento a un grupo de políticas públicas orientadas a la consolidación de una nación desarrollada, solidaria y sostenible.

Constituye también un esfuerzo para el “buen gobierno”, la adecuada gobernanza y la participación social, todos elementos inherentes a la gobernabilidad democrática. El buen gobierno se sustenta en hechos, vinculados a las autoridades con competencia en el ramo de que se trate, en cuanto a la capacidad para adoptar oportunamente decisiones que se perciben relevantes para el interés colectivo y que resultan eficaces en el cumplimiento de sus fines, en un grado y tiempo considerados razonables. Para ello es particularmente importante el acceso que se tenga a información confiable oportuna y actualizada relacionada con el tema sobre el cual se tiene que decidir.

La gobernanza nos remite al establecimiento de un juego de reglas, normas y procedimientos que facilitan no solo el ejercicio del “buen gobierno”, sino que posibilitan de manera sistemática la articulación de aquellos actores estratégicos con los cuales tiene que negociar todo “buen gobierno” para movilizar los recursos y el aval necesarios para llevar una decisión al terreno de las acciones, con una expectativa razonable de eficacia en el logro de los fines buscados. La participación social apunta a una estrategia de relacionamiento del Poder Ejecutivo con los ciudadanos y ciudadanas que se mantienen al margen de los procesos públicos en tanto no se sienten involucrados ni convencidos por la agenda pública.

II. ESTRATEGIA

El fortalecimiento de la gestión pública enfrenta el desafío de desarrollar instancias de articulación que garanticen el fortalecimiento de las capacidades y competencias de las instituciones públicas que promuevan a su vez un desarrollo humano inclusivo, sostenible y equitativo.

La actual Administración, en el marco de una iniciativa denominada **“Gobernabilidad y Reforma del Estado como herramienta para el Desarrollo”**, se ha propuesto impulsar el diseño de una estrategia de Gestión Presidencial a través de la creación de las Secretarías Técnicas de cuatro Consejos Presidenciales.

Estos Consejos Presidenciales han sido definidos como la base estratégica de la organización de la presente administración 2010-2014. La conformación de estas Secretarías Técnicas constituyen, por lo tanto, una prioridad y cuentan ya con el respaldo del Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) mediante el Convenio de Cooperación Financiera no Reembolsable entre esa entidad y la República de Costa Rica, según oficio GERCR 527-2010, específicamente dentro de su componente 2.7 de “Apoyo estratégico para la toma de decisiones”, que contempla la necesidad de contar con un cuerpo de profesionales interdisciplinarios quienes se encargarán de suministrar insumos adecuados para la toma de decisiones, o bien, para apoyar la labor logística del Despacho de la Señora Presidenta, de los Vicepresidentes y del Ministro de la Presidencia.

Los impactos de esta iniciativa, asentada en la propia Presidencia de la República, se espera abarquen todo el territorio nacional, mediante el involucramiento de los diferentes actores del desarrollo en procesos de coordinación y seguimiento de políticas públicas prioritarias para promover el desarrollo del país y su inserción inteligente en el mundo.

Esta iniciativa es complementaria al aporte ya comprometido por el BCIE, apuntando a dar forma a una estrategia de buen gobierno y planeación estratégica que potencie la articulación entre las distintas esferas del quehacer estatal y sus instituciones.

El proyecto se realizará en el período setiembre 2010 a diciembre de 2011, considerando cuatro etapas.

La primera de ellas dirigida a la **Conformación y estructuración de los Consejos Presidenciales y de las herramientas de gestión** se agotará en lo que resta del 2010.

El 2011 será testigo del despliegue integral de la estrategia. En esta perspectiva, se ejecutarán tres etapas secuenciales y complementarias para la consolidación institucional de los Consejos Presidenciales y sus herramientas de gestión.

La segunda fase, correspondiente al primer trimestre del 2011, versará sobre la **Definición de los métodos de trabajo, de la ruta crítica e indicadores, y transferencia a instituciones.**

En los dos siguientes trimestres, se impulsará la tercera fase del proyecto orientada a la **Operación del modelo, mecanismos de verificación de indicadores y metas**, en armonía con las acciones estratégicas del Plan Nacional de Desarrollo.

Finalmente, la cuarta fase servirá para la **Sistematización de lecciones aprendidas con énfasis en la aplicación de Mecanismos de Monitoreo del proceso**, en los consejos e instituciones.

a) Objetivos

Objetivo General

Fortalecer las capacidades de planeamiento estratégico y de gestión del Sector Público costarricense para el desarrollo sostenible y la gobernabilidad democrática mediante innovaciones en los mecanismos de coordinación y articulación así como en el uso y aprovechamiento de herramientas informáticas e instrumentos digitales avanzados.

Objetivos Específicos

1. Definir conceptual y operativamente los Consejos Presidenciales como mecanismo de coordinación y articulación institucional, precisando sus objetivos estratégicos, programas prioritarios y líneas de trabajo.
2. Establecer, en armonía con el Plan Nacional de Desarrollo, la ruta crítica de los proyectos y acciones estratégicas de cada Consejo Presidencial, identificando productos, actividades y recursos.
3. Alcanzar el pleno funcionamiento del modelo de Consejo Presidencial en los 4 consejos y propiciar su actualización permanente.
4. Crear los mecanismos que permitan poner en operación un conjunto de herramientas informáticas en varios niveles con el propósito de generar información para la toma de decisiones, monitorear el cumplimiento de metas en las distintas instituciones, favoreciendo la gestión gubernamental del más alto nivel y además la comunicación entre el Gobierno y la Sociedad.

b) Productos

- Instalación, apropiación uso y aprovechamiento de herramientas e instrumentos digitales enfocados a la gestión y comunicación.
- Desarrollo e implementación de un modelo de Consejos Presidenciales y de gestión gubernamental completa e integrada.
- Aplicaciones informáticas instaladas y funcionando en las distintas instancias gubernamentales consideradas.
- Implementación de mecanismos de monitoreo de la experiencia.
- Personal técnico capacitado en el uso y aprovechamiento y mantenimiento de las herramientas informáticas.

c) Contribución del PNUD

El PNUD implementará el proyecto en todos sus extremos con base en los lineamientos expresados en el presente documento. Así mismo, brindará asistencia técnica al más alto nivel en aspectos de planificación estratégica, gobernabilidad democrática y herramientas de gestión. Para cumplir con su rol implementador, realizará las acciones de orden administrativo, presupuestario, financiero y contable necesarias para garantizar una ejecución eficiente, coordinada y transparente del proyecto. Lo anterior implicará por parte del PNUD:

- Implementar el proyecto desde el punto de vista técnico y desde el punto de vista gerencial, administrativo, financiero y contable en todos sus extremos.
- Brindar asistencia técnica altamente especializada.
- Designar un(a) Oficial de Programa como punto focal para el proyecto.

- Contratar, en consulta con la Presidencia, un Coordinador(a) de Proyecto que tenga la responsabilidad de coordinar todos los aspectos de contratación de técnicos, de funciones administrativas tales como pagos, elaboración de informes, coordinación de las acciones y productos que los técnicos elaboren de acuerdo con los términos de referencia.
- Establecer la coordinación pertinente con el Ministerio de la Presidencia para el logro de los objetivos del proyecto.
- Elaborar contratos y enmiendas cuando el proyecto lo requiera, así como la tramitación de las órdenes de pago, los FACES, y los trámites administrativos.
- Conforme a las solicitudes de compras recibidas, apoyar y realizar el proceso de compra según los procedimientos del PNUD.
- Asegurar la realización de una Auditoria del proyecto, con cargo al presupuesto del proyecto.
- Ejecutar todas las actividades del proyecto bajo las normas y procedimientos del PNUD, y para ello, contar con los apoyos administrativos y financieros que el proyecto requiera, para su adecuada ejecución.
- Promover reuniones periódicas de análisis de avance y enviar periódicamente al Comité Técnico Asesor y enlace del Ministerio de la Presidencia, un informe de ejecución del proyecto, los productos respectivos, los informes de cada uno de los profesionales contratados y la documentación que sustente el informe.

La **estrategia de salida** del Proyecto será convergente con la estrategia de institucionalización de la iniciativa

d) Responsabilidades del Ministerio de la Presidencia

- Contribuir con el Coordinador del proyecto en la definición de los lineamientos generales del proyecto y de los productos esperados.
- Contribuir con la definición de los perfiles técnico-profesionales de los funcionarios del proyecto.
- Contribuir con la formulación de los términos de referencia de los productos esperados de las contrataciones.
- Recibir y aprobar los informes periódicos de ejecución de las actividades.
- Recibir, analizar y aprobar los informes técnicos y los productos definidos en las matrices del proyecto.
- Recibir, revisar y aceptar el informe de auditoria respectivo
- Remitir los informes técnicos, los informes de gastos y los informes de auditoria al BCIE.
- Remitir copia de los informes técnicos y los productos finales a MIDEPLAN para su conocimiento.
- Como asociado en la implementación, el Ministerio de la Presidencia se encargará de la vigilancia y monitoreo de los logros y alcances del proyecto recibiendo y aprobando productos y definiendo las grandes líneas de acción del mismo mediante los Planes anuales de trabajo (AWP) derivados del documento de proyecto.

III. MARCO DE RESULTADOS Y RECURSOS

Resultado esperado

- Desarrollado e implementado un modelo de Consejo Presidencial y de gestión gubernamental completa e integrada.
- Aplicaciones informáticas instaladas y funcionando en las distintas instancias consideradas.
- Mecanismos de monitoreo en operación.
- Personal técnico capacitado en el uso y aprovechamiento y mantenimiento de las herramientas informáticas.

Indicadores de resultados:

Grado de avance (%)

Línea de base: Decreto de conformación de los Consejos Presidenciales y experiencias previas de gestión estratégica en el marco del Plan Nacional de Desarrollo

Área de resultado clave aplicable del Plan Estratégico 2008-2012:

Gobernabilidad democrática/Desarrollo sostenible

Estrategia de Asociación:

Nombre y Número del Proyecto (ATLAS Award ID):

Planificación Estratégica y Buen Gobierno: Los Consejos Presidenciales como herramienta de gestión para el desarrollo sostenible y la gobernabilidad democrática (00060517)

Productos esperados	Metas del Producto por año	Actividades	Responsables	Insumos
<p>Producto 1 Documentos sobre el desarrollo metodológico de los Consejos Presidenciales: normas, reglamentos, mecanismos de operación, verificación e implementación de los CP</p> <p><i>Indicadores:</i> % de avance en la implementación de los CP</p> <p><i>Línea Base:</i> Decreto Presidencial de 8 de mayo de 2010</p> <p><i>Efecto relacionados del CP:</i> Gobernabilidad democrática</p>	<p>4 Consejos Presidenciales operando plenamente</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración y validación del documento base 2. Conformación equipo de trabajo 3. Definición estrategias de trabajo 	<p>PNUD/Presidencia</p>	<p>107.000,00</p>
<p>Producto 2 Sistema de Programación y Gestión de Metas por Resultado en operación en la Presidencia de la República para los Consejos Presidenciales</p> <p><i>Indicadores:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 10 metas prioritarias de la Presidencia registradas en el Sistema ○ Al menos 30 Funcionarios con conocimiento de la metodología, procedimientos y funcionamiento del Sistema de seguimiento de Metas e indicadores <p><i>Línea Base:</i> Carencia de sistema de gestión</p> <p><i>Efecto relacionados del CP:</i> Políticas públicas</p>	<p>Sistema instalado y funcionando a plenitud</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo metodológico para la identificación de las metas prioritarias e indicadores y determinación de la ruta crítica para cada acción 2. Estructuración del sistema 3. Aplicación del Sistema 4. Implementación del Sistema 5. Producción de resultados 	<p>PNUD/Presidencia</p>	<p>130.000,00</p>
<p>Producto 3: Definición de los métodos de</p>	<p>Los 4 CP con métodos y mecanismos de</p>	<p>1. Definición de la metodología de</p>	<p>PNUD/Presidencia</p>	<p>75.000,00</p>

Productos esperados	Metas del Producto por año	Actividades	Responsables	Insumos
<p>trabajo, de la ruta crítica e indicadores, y transferencia a instituciones.</p> <p><i>Indicadores:</i> Grado de avance en la metodología de trabajo de los CP</p> <p><i>Línea Base:</i> % de Avance en coordinación interinstitucional durante el 2010</p> <p><i>Efecto relacionados del CP:</i> Gobernabilidad democrática/Reforma del Estado</p>	<p>trabajo comunes activados</p>	<p>trabajo</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Establecimiento de la ruta crítica de los CP 3. Desarrollo y actualización batería de indicadores 4. Devolución y transferencia a instituciones 		
<p>Producto 4: Modelo de CP desarrollado: mecanismos de verificación de indicadores y metas, en armonía con las acciones estratégicas del Plan Nacional de Desarrollo</p> <p><i>Indicadores:</i> Grado de avance en la implementación del modelo</p> <p><i>Línea Base:</i> Decreto de conformación de los CP (Mayo 2010)</p> <p><i>Efecto relacionados del CP:</i> Gobernabilidad democrática</p>	<p>Modelo operando</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generación modelo operativo de CP 2. Validación del modelo 3. Despliegue integral del modelo 4. Sistematización y análisis de la experiencia 	<p>PNUD/Presidencia</p>	<p>100.000,00</p>
<p>Producto 5: Sistema del Centro de Gestión implementado en el Despacho de la Presidenta</p> <p><i>Indicadores:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> o 100 Solicitudes gestionadas o 50 Compromisos gestionados o 50 tareas relacionadas a actividades 	<p>Centro de gestión operando debidamente</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructuración del sistema 2. Aplicación del sistema 3. Implementación del sistema 4. Revisión de la práctica 	<p>PNUD/Presidencia</p>	<p>150.000,00</p>

Productos esperados	Metas del Producto por año	Actividades	Responsables	Insumos
<p>de la Presidencia finalizadas</p> <ul style="list-style-type: none"> o 20 Fichas técnicas de actividades elaboradas o 40 funcionarios capacitados <p><i>Línea Base:</i> Sistemas artesanales imperantes</p> <p><i>Efecto relacionados del CP:</i> Gobernabilidad democrática</p>				
<p>Producto 6: Mecanismos de Monitoreo del proceso, en los consejos e instituciones</p> <p><i>Indicadores:</i> Grado de avance en la implementación de mecanismos de monitoreo y evaluación</p> <p><i>Línea Base:</i> Experiencia registrada por el Sistema Nacional de Evaluación respecto a acciones estratégicas del PND</p> <p><i>Efecto relacionados del CP:</i> Gobernabilidad democrática/Transparencia</p>	<p>Monitoreo y evaluación como elementos constitutivos del proceso de planificación y programación</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructuración del Sistema 2. Aplicación del Sistema 3. Implementación del Sistema 4. Revisión de la Práctica 	<p>PNUD/Presidencia</p>	<p>75.000,00</p>
<p>Producto 7: Sistema de Acción Comunicacional de la Presidencia</p> <p><i>Indicadores:</i> 10 funcionarios capacitados</p> <p><i>Línea Base:</i> Experiencia acumulada en la coordinación del Despacho, la Oficina de Prensa y los responsables del programa de</p>	<p>Sistema implementado</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructuración del Sistema 2. Aplicación del Sistema 3. Implementación del Sistema 4. Revisión de la Práctica 	<p>PNUD/Presidencia</p>	<p>100.000,00</p>

Productos esperados	Metas del Producto por año	Actividades	Responsables	Insumos
giras <i>Efecto relacionados del CP:</i> Gobernabilidad democrática/Transparencia				

**Plan anual de trabajo
Año: 2010**

Productos Esperados <i>Línea Base, indicadores asociados y metas anuales</i>	Actividades Planificadas <i>Listar actividades de resultado y acciones asociadas</i>	Cronograma				Responsable	Fuente de Financiamiento	Presupuesto Estimado	
		T1	T2	T3	T4			Descripción Presupuestaria	Cantidad
Producto 1: Documentos sobre el desarrollo metodológico de los Consejos Presidenciales: normas, reglamentos, mecanismos de operación y verificación e implementación de los CP <i>Indicadores:</i> % de avance en la implementación de los CP <i>Línea Base:</i> Decreto Presidencial de 8 de mayo de 2010 <i>Meta:</i> 4 Consejos Presidenciales operando plenamente <i>Efecto relacionados del CP:</i> Gobernabilidad democrática	1. Elaboración y validación documento base			x		PNUD	BCIE	Consultoría especializada	40.000,00
	2. Conformación equipo de trabajo			x				Apoyo técnico y secretarial	27.000,00
	3. Definición estrategias de trabajo			x				Consultoría especializada	40.000,00
	4. Generación de reportes				x			Coordinación	8.000,00
Producto 2: Sistema de Programación y Gestión de Metas por Resultado en operación en la Presidencia de la República para los Consejos Presidenciales <i>Indicadores:</i> <ul style="list-style-type: none"> o Al menos 10 metas prioritarias de la Presidencia registradas en el Sistema o 30 Funcionarios con conocimiento de la metodología, procedimiento 	1. Asesoría para la identificación de las metas prioritarias			x		PNUD	BCIE	Análisis de sistemas, requerimientos de información	20.000,00
	2. Estructuración del sistema				x			Modelo arquitectura de datos	5.000,00
								Adquisición de Herramientas Informáticas e implementación	20.000,00

Productos Esperados <i>Línea Base, indicadores asociados y metas anuales</i>	Actividades Planificadas <i>Listar actividades de resultado y acciones asociadas</i>	Cronograma				Responsable	Presupuesto Estimado		
		T1	T2	T3	T4		Fuente de Financiamiento	Descripción Presupuestaria	Cantidad
<p>○ y funcionamiento del Sistema de Metas</p> <p>○ 3 Reportes revisados por la Alta Dirección</p> <p><i>Línea Base:</i> Carencia de sistema de gestión</p> <p><i>Meta:</i> Completado Sistema Efecto relacionados del CP: Políticas públicas</p>	3. Aplicación del Sistema			x	x	PNUD		Adquisición de equipos informáticos y otras herramientas de info-comunicación digital y redes sociales	25.000,00
	4. Implementación del Sistema					PNUD		Actividades de capacitación y otros gastos misceláneos	16.495,00
	5. Revisión de la práctica					x	PNUD	Actividades de asesoría de un modelo de comunicación de las metas e indicadores hacia y con la sociedad	20.000,00
Overhead									15,505,00
TOTAL									237.000,00

**Plan de trabajo
Año: 2011**

Productos Esperados <i>Línea Base, indicadores asociados y metas anuales</i>	Actividades Planificadas <i>Listar actividades de resultado y acciones asociadas</i>	Cronograma				Responsable	Presupuesto Estimado		
		T1	T2	T3	T4		Fuente de Financiamiento	Descripción Presupuestaria	Cantidad
Producto 3: Definición de los métodos de trabajo, de la ruta crítica e indicadores, y transferencia a instituciones. <i>Indicador:</i> Grado de avance en la metodología de trabajo de los CP <i>Línea Base:</i> % de Avance en coordinación interinstitucional durante el 2010 <i>Meta:</i> Los 4 CP con métodos y mecanismos de trabajo comunes activados <i>Efecto relacionados del CP:</i> Reforma del Estado	1. Definición de la metodología de trabajo					PNUD	Asistencia técnica	40.000,00	
	2. Establecimiento de la ruta crítica de los CP						Personal de apoyo	12.500,00	
	3. Desarrollo y actualización batería de indicadores						Capacitación	10.000,00	
	4. Devolución y transferencia a instituciones						Publicaciones	7.593,45	
Producto 4: Modelo de C P desarrollado: mecanismos de verificación de indicadores y metas, en armonía con las acciones estratégicas del Plan Nacional de Desarrollo <i>Indicador:</i> Grado de avance en la implementación del modelo <i>Línea Base:</i> Decreto conformación de los CP <i>Meta:</i> Modelo operando <i>Efecto relacionados del CP:</i> Gobernabilidad democrática	1. Generación modelo operativo de CP	x				PNUD	Asistencia técnica	70.00,00	
	2. Validación del modelo	x					TRAC/PNUD	Asistencia técnica	60.000,00
	3. Despliegue integral del modelo		x	x	x		Por consignar	Personal de apoyo	25.000,00
	4. Sistematización y análisis de la experiencia				x		Por consignar	Materiales y suministros	8.457,90

Productos Esperados <i>Línea Base, indicadores asociados y metas anuales</i> del proceso de planificación y programación <i>Efecto relacionados del CP:</i> Gobernabilidad democrática/Transparencia	Actividades Planificadas <i>Listar actividades de resultado y acciones asociadas</i>	Cronograma				Responsable	Presupuesto Estimado	
		T1	T2	T3	T4		Fuente de Financiamiento	Descripción Presupuestaria
Producto 7: Sistema de Acción Comunicacional de la Presidente <i>Indicadores:</i> <ul style="list-style-type: none"> o 1 Sistema en operación o 15 funcionarios capacitados <i>Línea Base:</i> Experiencia acumulada en la coordinación del Despacho, la Oficina de Prensa y los responsables del programa de giras <i>Meta:</i> Sistema implementado <i>Efecto relacionados del CP:</i> Gobernabilidad democrática/Transparencia	3. Desarrollo y actualización de portal interactivo orientado al monitoreo y evaluación	x	x	x	x	PNUD	Equipo	20.093,45
	1. Estructuración del Sistema	x					Asistencia técnica (Consultorías)	30.000,00
	2. Aplicación del Sistema		x				Adquisición de sistemas de información e implementación de herramientas informáticas específicas	30.000,00
	3. Implementación del Sistema		x	x	x		Equipo	23.457,90
	4. Revisión de la Práctica			x	x	Capacitación	10.000,00	
Overhead								32.710,30
Subtotal								500.000,00
Subtotal PNUD								70.000,00
TOTAL								570.000,00

IV. ARREGLOS DE GESTIÓN

El Ministerio de la Presidencia es el organismo nacional asociado en la implementación del presente Proyecto. En vista de la agilidad requerida para la ejecución de este proyecto, el Ministerio de la Presidencia, en su calidad de implementador del proyecto, autoriza al PNUD para operar directamente los diferentes componentes contenidos en el presupuesto. El PNUD se compromete a mantener estrechamente informado al Ministerio de la Presidencia sobre todas las actividades que se desarrollan en el marco de este proyecto.

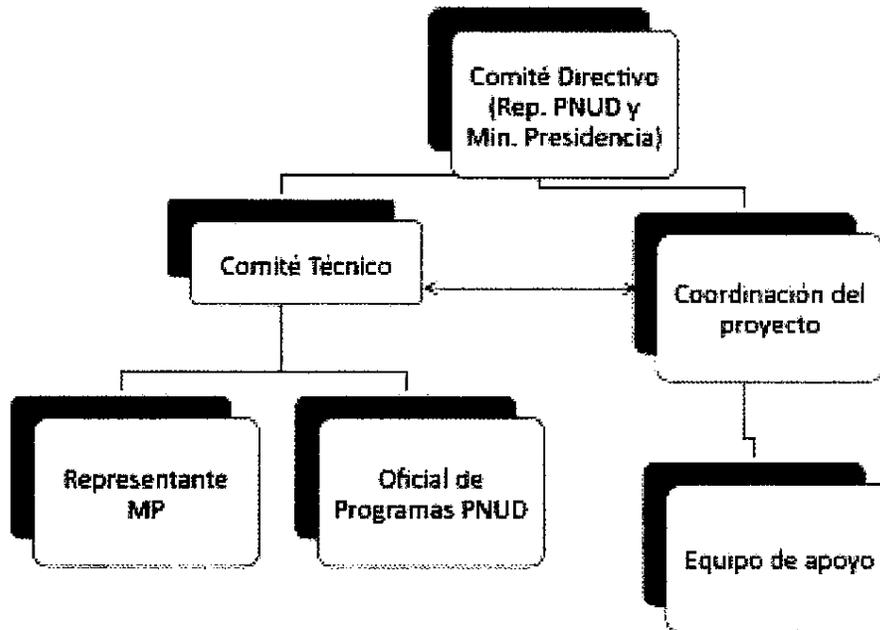
Para ello, el Ministerio de la Presidencia solicitará al PNUD el apoyo de la oficina en la implementación nacional del proyecto (COS-NIM – Country Office Support to National Implementation) a través de su Centro de Servicios. Consecuentemente, el asociado en la implementación y el PNUD adquieren una relación contractual en virtud de la cual, el segundo obra como contratante en la adquisición de bienes y la prestación de servicios necesarios para el desarrollo de las actividades del proyecto. En este caso las regulaciones y procedimientos que sobre la materia ha expedido las Naciones Unidas en general y el PNUD en particular para la Implementación Nacional (NIM) son las que se aplicarán para la ejecución del proyecto.

El proyecto contará con un **Comité Directivo Nacional** conformado por la Representante del PNUD y el Ministro de la Presidencia, que contarán con un órgano técnico consultivo: el **Comité Técnico Asesor y de Enlace**.

Al Ministerio de la Presidencia, le corresponderá, por mandato, brindar apoyo permanente a la gestión del proyecto mediante la definición, evaluación y seguimiento de las políticas nacionales, y la coordinación de la organización administrativa con el Poder Ejecutivo. Así como, la preparación y presentación de los instrumentos legales requeridos para el adecuado accionar del proyecto en el Sector Público.

La siguiente figura resume la estructura organizativa del Proyecto incluyendo los niveles de decisión, apoyo técnico y operativos.

Estructura organizativa del Proyecto



El **Coordinador del Proyecto** reportará sus acciones a este Comité Directivo con el fin de que los productos e informes que se remitan al Comité Técnico Asesor y de Enlace, cumplan con los lineamientos originalmente establecidos. El Oficial de Programas del PNUD, por su parte, dará seguimiento a las actividades del proyecto.

El Coordinador del Proyecto será nombrado de mutuo acuerdo entre el PNUD y el asociado en la implementación, y deberá seguir en todo momento los procedimientos y regulaciones del PNUD con arreglo al Manual de Procedimientos de ejecución nacional del PNUD. Así mismo, coordinará las acciones de orden técnico con el Comité Técnico y de enlace del Ministerio de la Presidencia, a quien dará cuentas de la ejecución del proyecto y a quien presentará los productos e informes con la debida periodicidad y en las condiciones en las que el comité así se lo solicite.

Entre las responsabilidades del Coordinador (a) del proyecto se incluyen:

- Asegurar el cumplimiento de los objetivos y productos del proyecto conforme a lo establecido en éste Documento de Proyecto (PRODOC).
- Favorecer la coordinación de las instituciones participantes.
- Realizar la coordinación de otras acciones que garanticen el éxito del proyecto.
- Revisar los trámites administrativos, realizar las solicitudes de pago al PNUD. Además asegurará una ejecución presupuestaria eficiente.
- Al finalizar el proyecto, deberá encargarse de transferir el inventario del proyecto de acuerdo con los procedimientos del PNUD.
- Evaluar periódicamente el cumplimiento de los objetivos del proyecto.
- Evaluar periódicamente al personal del proyecto.

- Elaborar un Plan de Trabajo detallado al inicio de la ejecución del proyecto y dará seguimiento a su cumplimiento.
- Definirá los términos de referencia de las consultorías y de acuerdo con los criterios aportados por el Ministerio de la Presidencia y solicitará su contratación al área de RRHH del PNUD.
- Coordinar todas las actividades relacionadas con el proyecto, y asegurar que los productos esperados se obtengan a tiempo y cumpliendo con los criterios y requisitos del PNUD, pero con las directrices y objetivos estipulados por el Ministerio de la Presidencia.
- Llevar a cabo, en coordinación con el PNUD, los procesos administrativos y financieros requeridos por el proyecto.
- Preparar y coordinar los informes que solicite el Comité Técnico Asesor y de Enlace del proyecto.

Roles y responsabilidades

Rol del Ministerio de la Presidencia

Nombrará al firmarse este Documento de Proyecto, al Comité Técnico Asesor y de enlace, y sus respectivos miembros. Realizará las acciones de coordinación respectivas para apoyar al Coordinador Administrativo del Proyecto en la creación de las condiciones generales del proyecto y así poder luego recibir los productos según las estipulaciones previas en tiempo y calidad según se requiera. Aprobará y firmará las revisiones presupuestarias y substantivas y conocerá y dará seguimiento a los procesos de desarrollo de productos y asesoramientos técnicos que se requieran.

Para la contratación del personal del proyecto, el Ministerio de la Presidencia apoyará al Coordinador(a) del Proyecto en la creación de perfiles y términos de referencia, para que el PNUD a su vez, por medio de su proceso y marco de selección de personal contrate el personal a su mejor conveniencia, todo con el fin de lograr los objetivos establecidos.

Además, tendrá responsabilidades en la recepción, evaluación y aprobación final de los productos establecidos y desarrollados en el PRODOC, así como otros informes técnicos y de la ejecución presupuestaria. Informará a los organismos financiadores y al MIDEPLAN según lo establece la ley.

Responsabilidades del PNUD

El PNUD conforme a lo indicado en la cláusula inicial de los Arreglos de Gestión, administrará los diferentes componentes contenidos en el presupuesto, en estricto seguimiento a las directrices de los Comités Directivos y Técnico, según corresponda. Además, otros aportes del PNUD en este Proyecto consisten en lo siguiente:

- a. Apoyo técnico para la consecución de los objetivos previstos por el proyecto.
- b. Apoyo logístico para la organización y ejecución de las diferentes actividades del Proyecto.
- c. Acceso a la experiencia, mundial y regional, que el PNUD haya desarrollado en esta área en otros países.
- d. Apoyo al Proyecto por medio del Centro de Servicios (PNUD)
- e. Asesoría técnica en temas prioritarios, tales como desarrollo humano e igualdad y equidad de género.

El centro de servicios se enfoca en los proyectos y programas del PNUD en Costa Rica y garantiza la eficiencia, transparencia y calidad en la gestión de los mismos. Entre los servicios del centro se encuentran:

Administración de los Fondos

En esta categoría se ubica el acompañamiento en los procesos de programación, planificación, administración de fondos y seguimiento de la ejecución financiera y presupuestaria. Todos estos aspectos orientados a facilitar al proyecto la toma de decisiones. Para la provisión de este servicio, el PNUD ofrece su experiencia acumulada en gerencia de proyectos de desarrollo brindando las asesorías a través del equipo de trabajo del Centro de Servicios. Asimismo, el PNUD producirá informes financieros periódicos de acuerdo a lo indicado en el detalle de los alcances.

Servicios de Adquisiciones

Agrupar las actividades que permiten la obtención de los insumos necesarios para el logro de los objetivos y metas del proyecto, sean estas obras, bienes o servicios de consultoría, de manera oportuna y eficiente. Esto incluye servicios tales como revisión del Plan de Adquisiciones, revisión de términos de referencia o especificaciones técnicas, evaluación de propuestas y ofertas, recomendación de orden de méritos de ofertas y contratación, entre otros.

Contratos

Está vinculado al seguimiento de los contratos lo que asegura que el resultado obtenido se compare con lo identificado y descrito en las fases previas de planificación. Sobre la base de sistemas se monitorean aspectos tales como garantías bancarias, entrega de productos/bienes, desembolsos, pagos, enmiendas de contratos, entre otros.

Fortalecimiento de las capacidades del proyecto

Se asegura mediante tres modalidades que tienen en cuenta la perspectiva de género y el enfoque de desarrollo humano: (a) la capacitación formal y tradicional cuando sea solicitada por el proyecto, (b) la transferencia de conocimiento de mejores prácticas que viene de la amplia red de conocimiento del PNUD a nivel mundial, y del apoyo proveniente del SURF y (c) el aprendizaje en equipo de resolución de experiencias cotidianas presente a lo largo del proyecto.

Comunicación

El proyecto impulsará el uso estratégico de la comunicación promoviendo el uso proactivo de diversas herramientas de comunicación para impactar positivamente en los públicos meta.

El proyecto se guiará por el Protocolo de Comunicación de Proyectos PNUD (Anexo 5) y tendrá el apoyo del Oficial de Comunicaciones del PNUD.

Costos de Operación y Administración

ISS - Implementation Support Services (Costos Directos de Apoyo)

Estos costos representan los costos directos del proyecto en los cuales el PNUD incurrirá para la entrega de los servicios arriba descritos a través de la contratación y asignación de:

- Servicios de adquisiciones y contrataciones.
- Trámite de solicitudes de pago y emisión de pago.
- Seguimiento presupuestario, contable y financiero del proyecto, conforme a los procedimientos del PNUD.
- Apoyo de personal del Centro de Servicios del PNUD a las actividades del proyecto.
- Visitas de monitoreo y seguimiento general de las actividades del proyecto.
- Apoyo a solicitud del proyecto en la realización de Seminarios, Talleres, eventos para la capacitación del personal.
- Gestión de trámites de viajes.
- El ISS se adjuntan al documento de proyecto mediante el Anexo 3 de este documento, correspondientes a la Lista Universal de Precios (UPL) vigente en el momento de realizar la transacción.

GMS – General Management Services

De conformidad con las prácticas de la Junta Ejecutiva del PNUD, el Costo Operativo Administrativo (COA) no es una suma alzada, sino un porcentaje determinado del monto total estimado por ejecutar. Es importante destacar que el COA cubre una serie de costos relacionados al proyecto por el involucramiento en el mismo de las distintas instancias y unidades del PNUD tanto en Costa Rica, en la sede en Nueva York, como de las unidades Subregionales de Apoyo Técnico (SURFs).

La participación del PNUD en la operación y administración del proyecto asegura entre otros: i) el respaldo en sistemas operativos, financieros y de procedimientos que garantizan la transparencia y eficiencia en los distintos procesos de adquisiciones y contrataciones requeridos por éste proyecto; así como ii) el acceso a las fuentes de conocimiento y la experiencia a nivel global. A continuación se mencionan las principales instancias involucradas:

- BOM (Oficina de Gestión de Nueva York)
- ACP (Comité Asesor en Adquisiciones)
- OLPS (Oficina Legal y Servicios de Adquisiciones)
- Tesorería
- RBLAC (División Regional Para América Latina y el Caribe del PNUD)
- OAPR (Oficina de Auditorías y Evaluación de Desempeño del PNUD Nueva York)
- PNUD Costa Rica (Comité Local de Contratos, Contabilidad, Gestión de Proyectos, la Representación y Gerencia)

Costos de gerencia del Proyecto

Adicionalmente el PNUD contratará con cargo al Proyecto, un Coordinador Administrativo con las funciones antes señaladas, el cual se apoyará en toda la estructura técnico administrativa del PNUD.

V. MARCO DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

El seguimiento y la evaluación del proyecto se harán según el reglamento establecido en el Manual de Programación de PNUD y el Manual de Ejecución Nacional. Además, se presentará informes cuando sean solicitados por el Ministerio de la Presidencia y/o el PNUD. Se efectuarán reuniones periódicas de seguimiento y verificación de metas.

El proyecto podrá ser visitado en cualquier momento por el personal del PNUD o del Ministerio de la Presidencia para comprobar su adecuado funcionamiento y el cumplimiento de los productos esperados.

De conformidad con las políticas y procedimientos de programación del PNUD el seguimiento del proyecto se realiza a través de lo siguiente:

Dentro del ciclo anual

- Trimestralmente, una valoración de la calidad deberá registrar el progreso hacia el cumplimiento de resultados clave.
- Un registro de problemas será preparado en ATLAS y actualizado por el Coordinador del Proyecto para facilitar el seguimiento y solución de problemas potenciales o solicitudes de cambio.
- Basado en el análisis de riesgos inicial, un registro de los riesgos será preparado en ATLAS y regularmente actualizado verificando las condiciones externas que puedan afectar la implementación del proyecto.
- Basado en la información anterior registrada en ATLAS, un Informe de Avance Trimestral será presentado por el Coordinador del Proyecto a la Junta de Proyectos a través del Garante del Proyecto, utilizando el formato estándar disponible.
- Un registro de las lecciones aprendidas será activado en ATLAS y actualizado regularmente para asegurar el aprendizaje y adaptación dentro de la organización y para facilitar la preparación del informe de lecciones aprendidas al final del proyecto.
- Un Plan de Seguimiento será activado en ATLAS y actualizado para dar seguimiento a las acciones gerenciales y eventos claves.

Anualmente

- **Informe de Progreso Anual.** Un informe de progreso anual sería preparado por el Coordinador del Proyecto y compartido con la Junta de Proyecto. Como un requerimiento mínimo, el Informe de Progreso Anual debe contener el formato estándar de informe trimestral para el año completo con información actualizada de cada elemento del informe trimestral así como un resumen de los resultados alcanzados predefinidos en las metas anuales y a nivel de producto.
- **Revisión Anual del Proyecto.** Basado en el informe anterior, una revisión anual deberá conducirse durante el cuarto trimestre del año o lo más antes posible posterior al final de éste para revisar el desempeño del proyecto y el Plan Anual de Trabajo (AWP) para el siguiente año. Esta revisión es impulsada por la Junta de Proyecto y puede involucrar otros socios según sea requerido. Se enfocará en el progreso de los productos y que éstos estén alineados a los efectos apropiados.

Plan de Monitoreo del Proyecto

Acción de monitoreo	Descripción	Responsable	Fecha prevista	Fecha efectiva	Status	Comentarios
1. Informes trimestrales de progreso	Informe parcial de avances	PNUD	De septiembre 2010 a diciembre 2011			
2. Informe anuales	Sistematización de los productos y lecciones aprendidas en el período	PNUD	Diciembre 2010 Diciembre 2011			
3. Informe de cierre	Informe de cierre sobre los logros y resultados	PNUD	Febrero 2012			

Control de Gestión

El proyecto será auditado al menos una vez durante su ciclo de vida conforme a los procedimientos para auditoría del PNUD. El cumplimiento de las recomendaciones de la auditoría será responsabilidad de la dirección del proyecto y será monitoreado por el PNUD, y el Comité Técnico Asesor y de Enlace del Ministerio de la Presidencia.

VI. CONTEXTO LEGAL

El presente documento será el instrumento al que hace referencia el Artículo 1 del Acuerdo Básico entre el Gobierno de Costa Rica y el PNUD firmado entre el Gobierno de Costa Rica y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), del 7 de agosto de 1973, mediante Ley No. 5878 del 12 de enero de 1976. Para los fines del Acuerdo Básico de Asistencia, por organismo de ejecución nacional se entenderá el Ministerio de la Presidencia.

Procedimiento de modificaciones

El presente Documento de Proyecto (PRODOC) sólo podrá ser modificado por acuerdo previo de las partes, lo cual deberá plasmarse por escrito. Los siguientes tipos de revisiones al presente documento podrán realizarse con la firma de la o el Representante Residente del PNUD, siempre que dicho Representante cuente con las seguridades de que los demás signatarios del documento no tienen objeciones a los cambios propuestos:

- Revisiones de cualquiera de los anexos del documento o adicionales a ellos.
- Revisiones presupuestarias que no impliquen cambios significativos en los objetivos inmediatos, los resultados o las actividades, pero que se deban a una redistribución de los insumos ya acordados o a los aumentos de los gastos debido a la inflación.

Los signatarios aceptan la contratación en el país del personal profesional que sea necesario para la ejecución de este programa, de conformidad con la política y los procedimientos del PNUD establecidos para este efecto. Estos servicios constituyen una adición a los recursos ordinarios de personal que proveerán las instituciones nacionales y estarán disponibles mientras dure la participación del PNUD en el programa.

La selección del personal y su remuneración será fijada en cada caso de común acuerdo y en ningún caso excederá la remuneración prevaleciente por funciones comparables en el país ni la aplicable en el Sistema de Naciones Unidas.

El informe de auditoría deberá enviarse al Ministerio de la Presidencia, al PNUD y a la Oficina de Auditoría del PNUD en Nueva York.

Terminación

Una vez que el proyecto haya realizado todas sus actividades y se hayan obtenido los productos y los resultados esperados se dará por concluido. El plazo máximo de este proyecto, en el que se espera que todas las acciones se hayan concluido, es de 16 meses.

El proyecto estará **operacionalmente cerrado** al terminar todas sus actividades y se confirme que todos los resultados y productos han sido recibidos a entera satisfacción. Esto significa que:

- a. El último consultor terminó su contrato y entregó su informe final;
- b. El personal administrativo del proyecto terminó su contrato;
- c. La última empresa terminó su contrato y cumplió con el mismo;
- d. El último equipo ha sido transferido por el PNUD.
- e. La última revisión presupuestaria fue firmada previamente a la revisión final.

Un proyecto está **financieramente cerrado** cuando:

- a. Está operacionalmente cerrado;
- b. Al menos una auditoria ha sido realizada durante la vida del proyecto por el PNUD.
- c. El último Informe Combinado de Gastos (CDR por sus siglas en inglés) ha sido debidamente firmado por las autoridades competentes, al año siguiente de haber declarado operacionalmente cerrado.
- d. El PNUD ha cerrado las cuentas del proyecto;
- e. El Representante Residente del PNUD ha firmado la revisión final del presupuesto del proyecto.

Resolución del Proyecto

Las partes podrán dar por terminada la relación en cualquier momento por motivo de rescindir, oportunidad, conveniencia o incumplimiento demostrado de las partes.

Cualquier reclamo o controversia relacionada con la interpretación o la ejecución del presente documento de proyecto, que no pueda ser resuelta por negociación directa, será resuelta según las Reglas de Arbitraje de la Comisión de Naciones Unidas sobre Derecho Comercial Internacional (UNCITRAL), que actualmente se encuentra en vigor. Las partes deberán reconocer cualquier indemnización adjudicada como resultado de dicho arbitraje, así como la decisión final de tal controversia o reclamo.

El Ministerio de la Presidencia conviene en realizar todos los esfuerzos posibles para asegurar que los fondos recibidos por el PNUD en el marco del presente Documento de Proyecto no se utilicen para beneficiar individuos o entidades relacionados con el terrorismo y que los administradores y/o beneficiarios de dichos fondos no aparezcan en el listado mantenido por el Comité del Consejo de Seguridad de la Naciones Unidas según lo establecido en la Resolución 1267 del 1999. En la dirección <http://www.un.org/Docs/sc/committees/1267/1267ListEng.htm> se encuentra disponible el listado.

VII. ANEXOS

1. Matriz de registro de riesgos

Nombre del Proyecto:		Award ID:				Fecha:			
#	Description	Fecha indentificado	Tipo	Impacto y probabilidad	Mitigación / Acciones de Gestión	Encargado	Actualización hecha por	Última actualización	Estado
1	Debates sobre la nacionalización de recursos provenientes de cooperación bilateral pueden afectar el proyecto	Al momento de la formulación	Político	P = 3 I = 3	Transparente negociación con las partes concernidas	Oficial de Gobernabilidad	Asistente de Programas	Al momento de la formulación	Sin cambio

2. Cláusulas especiales

El monto del pago si éste se efectúa en una moneda distinta al dólar de Estados Unidos de Norteamérica, será determinado aplicando la tasa de cambio operacional de Naciones Unidas válida a la fecha del mismo. En caso de existir alguna variación en el tipo de cambio operacional de Naciones Unidas, en forma previa a la plena utilización del pago por parte del PNUD, el monto del saldo de los fondos aún retenidos para entonces será ajustado según corresponda. Si se registra, en tal caso, una pérdida en el monto del saldo de los fondos, el PNUD informará debidamente al Gobierno, con el objeto de determinar la factibilidad de una financiación adicional por parte de dicho Gobierno. En caso que tal financiación adicional no sea posible, el PNUD podrá reducir, suspender o terminar la ayuda proporcionada al proyecto.

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

Todas las cuentas y estados financieros serán expresados en dólares de Estados Unidos de Norteamérica.

Si se esperan o se consideran alzas no programadas en gastos o en compromisos (ya sea debido a factores inflacionarios, fluctuación en las tasas de cambio o hechos fortuitos), el PNUD entregará al gobierno -de manera oportuna- una estimación complementaria, indicando la financiación adicional necesaria. El Gobierno hará sus mejores esfuerzos para obtener los fondos adicionales requeridos.

Si los pagos arriba mencionados no son recibidos según lo indica el calendario de pagos o si la financiación adicional requerida como lo menciona el párrafo anterior no está disponible por parte del Gobierno u otras fuentes, el PNUD podrá reducir, suspender o terminar la ayuda que se proporciona al proyecto regido por el presente Acuerdo.

Todo interés devengado atribuible a la contribución recibida será abonado a la Cuenta de Costos Compartidos del Programa y se utilizará según los procedimientos del PNUD establecidos.

El PNUD será titular de la propiedad de los equipos, suministros y otros bienes financiados a partir de la contribución. Los temas relacionados con la transferencia de dicha propiedad por parte del PNUD serán determinados de acuerdo con las políticas y procedimientos del PNUD.

La contribución estará sujeta exclusivamente a los procedimientos de auditoría interna y externa, según se estipula en la reglamentación financiera, normas y directivas del PNUD.

3. Anexo UPL 2010

Lista universal de precios (UPL) - 2010
Rige a partir del 1 de marzo 2010

Servicio	Cargo (US \$)
Proceso de pago de una solicitud	26.02
Reclutamiento de consultor	163.71
<i>Publicación (20%)</i>	32.74
<i>Lista corta y selección (40%)</i>	65.49
<i>Emisión del contrato (40%)</i>	65.49
Solicitud de tiquete aéreo (reserva, compra)	34.26
Reservación de hotel	15.17
Cálculo formulario de reclamo de viajes- F10	18.74
Proceso de compra (involucrando el Comité Local de Adquisiciones - CAP)	321.26
<i>Identificación y selección (50%)</i>	160.63
<i>contratación/emisión orden de compra (25%)</i>	80.31
<i>seguimiento (25%)</i>	80.31
Compra local (menor precio, local sin CAP)	97.33
<i>Identificación y selección (50%)</i>	48.67
<i>emisión orden de compra (25%)</i>	24.33
<i>seguimiento (25%)</i>	24.33
Disposición/Enajenación de equipos	135.56
Trámite aduana	83.95
Arreglos de embarque	91.80

Anexo 4: Datos de la Cuenta bancaria para el depósito de recursos a la cuenta del PNUD

Bank: Bank of America
Address: 730 15th Street, N.W. 7th Floor Washington DC
United States of America
Account: UNDP Representative in Costa Rica
(USD) Account No: 3751560090
ABA Routing No. 111000012
Fed Wire No. 026009593

Anexo 5: Protocolo de Proyectos de Comunicación

INTRODUCCIÓN

El **Protocolo de Comunicación para Proyectos PNUD** pretende servir de guía en la clarificación de los pasos, procedimientos y normas vigentes en la gestión comunicativa de los proyectos PNUD. De esta manera se intenta articular la planificación global estratégica de la comunicación con el trabajo diario y constante que involucra cada proyecto.

La aplicación correcta y adecuada del protocolo ayudará a fortalecer la acción coordinada de las contrapartes, aumentará la productividad e impacto de la comunicación y además proporcionará la claridad necesaria para la distribución de roles, responsabilidades y deberes en la ejecución de las estrategias de comunicación.

Además de brindar guías para la acción, el protocolo define las estructuras de coordinación y toma de decisiones, lo que facilitará la división de tareas y la adecuada rendición de cuentas.

La vigencia del protocolo abarcará los plazos de ejecución de los distintos proyectos y corresponderá su cumplimiento a las organizaciones involucradas en su ejecución.

A. Bases del protocolo

1. Los Proyectos PNUD deberán contar con el uso estratégico y proactivo de la comunicación como herramienta indispensable en la gestión continua de sus acciones.
2. Los Documentos de Proyecto para iniciativas PNUD contendrán la siguiente leyenda que garantiza el abordaje estratégico de la comunicación:

Sobre la comunicación de los proyectos

Los proyectos PNUD impulsarán el uso estratégico de la comunicación mediante planes de trabajo que promuevan el uso proactivo de diversas herramientas de comunicación para impactar positivamente en los públicos meta que cada iniciativa haya identificado.

Para facilitar la implementación de los planes de comunicación, cada proyecto contará con el Protocolo de Comunicación de Proyectos PNUD (anexo N^o) y con el apoyo del Oficial de Comunicaciones del PNUD.

Los planes de trabajo en comunicación serán elaborados conjuntamente por los puntos focales de comunicación de las contrapartes participantes, los coordinadores y otros apoyos en caso que sean necesarios. Los planes de trabajo serán aprobados por el Comité Directivo Nacional.

El financiamiento de los planes de trabajo de comunicación para el proyecto debe ejecutarse del presupuesto ordinario, para lo cual se realizarán las provisiones anuales necesarias. Se recomienda la previsión presupuestaria de al menos el 1% para las actividades de comunicación.

3. Cada proyecto debe contar con un plan estratégico de comunicación que será elaborado conjuntamente entre las contrapartes y el PNUD.
4. La estrategia de comunicación por proyecto deberá contar con al menos los siguientes elementos:

- a) Definición de objetivos
- b) Públicos estratégicos
- c) Acciones por objetivo
- d) Productos esperados
- e) Responsables de ejecución
- f) Plazos de ejecución
- g) Presupuesto

5. Las acciones estratégicas definidas en la estrategia tendrán los objetivos de:

- a) Favorecer el objetivo central de la gestión del proyecto.
- b) Promover la generación de conocimiento e impactos favorables y positivos entre socios estratégicos, públicos meta y ciudadanía.

6. Toda información producida para socios, contrapartes y públicos estratégicos de cada proyecto debe reconocer el papel cada contraparte, el PNUD, el donante y demás actores involucrados.

7. Los objetivos de comunicación que se impulsarán desde el desarrollo estratégico promoverán:

- a) El incremento en la sensibilidad y apoyo para las iniciativas abordadas.
- b) La participación y vinculación ciudadana en los proyectos con miras a propiciar el cumplimiento de los fines de los proyectos impulsados por PNUD y sus contrapartes.
- c) Fortalecer la rendición de cuentas y transparencia hacia los socios estratégicos de los proyectos y contrapartes.

B. Estructura de la comunicación

8. La estructura de comunicación plantea la conformación de dos niveles distintos de gestión: **Nivel Asesor:** el Grupo Asesor de Comunicación y **Nivel Operativo:** Personal designado.

- a. **Nivel Asesor:** Se creará un Grupo Asesor de Comunicación que estará conformado por los Oficiales de Comunicación del PNUD y de las contrapartes participantes del proyecto, así como el Coordinador del Proyecto.

9. Las funciones de este grupo serán:

- a. Planificar y apoyar la estrategia de comunicación para cada proyecto.
- b. Evaluar el avance de las estrategias de comunicación propuestas.
- c. Acordar y definir acciones de comunicación diseñadas para responder a los requerimientos de cada proyecto.
- d. Identificar nuevos ámbitos y oportunidades de acción.
- e. Resolver cualquier diferencia en asuntos de comunicación que entre las contrapartes se haya presentado y que no se hubiese resuelto en instancias previas.
- f. Presentar el plan de comunicación al Comité Directivo Nacional para su aprobación.

b. Nivel Operativo

10. El personal del proyecto designado para el caso se encargará de la ejecución de propuesta estratégica en comunicación con el apoyo del Grupo Asesor de Comunicación.

11. El nivel operativo deberá informar periódicamente a los puntos focales de comunicación del Grupo Asesor de Comunicación sobre el avance de los planes de comunicación.

C. Visibilidad de las contrapartes

a. El logo

12. Con el fin de cumplir con los lineamientos organizacionales en materia de visibilidad y divulgación, en todo producto elaborado por el proyecto deberán ir los logos de los actores involucrados que incluyen a las contrapartes oficiales, donante (en caso necesario) y PNUD.
13. En caso de publicaciones, éstos se colocarán preferiblemente en la parte superior o cabecera, al mismo nivel y en el siguiente orden de izquierda a derecha: instancias oficiales, donante (en caso de ser necesario), PNUD, otras contrapartes.
14. En el caso de spots televisivos se utilizarán los logos en color de cada organización y se colocarán al final del producto, en un mismo nivel y con el mismo orden señalado anteriormente.
15. En el caso de cuñas o productos radiofónicos se incluirá al final la mención completa de las organizaciones participantes según el orden establecido en el punto tras anterior.

b. Producción de materiales y menciones

16. Los productos comunicacionales elaborados en el marco de Proyectos PNUD enfatizarán en el posicionamiento del nombre del proyecto, así como sus respectivas contrapartes.
17. La elaboración de materiales pertenecientes a los proyectos deberá ser puesta a consideración de al menos dos instancias en la estructura organizativa del PNUD: El Oficial de Programas y el Oficial de Comunicaciones.
18. El Oficial de Programa verá los temas de fondo y técnicos de las publicaciones y el Oficial de Comunicaciones observará el cumplimiento adecuado en manejo de logos, diseño y aspectos relevantes de la transmisión del mensaje.

D. Organización de actividades

19. La definición y conceptualización de actividades de promoción de los proyectos corresponden al Grupo Asesor de Comunicación y personal del proyecto, para lo cual deben observar las siguientes disposiciones:
 - a. La formalización de las actividades a nombre del proyecto debe realizarse como un acuerdo en firme de las contrapartes y el PNUD.
 - b. Las invitaciones a la actividad deben contemplar los logos de las contrapartes involucradas en el proyecto. Los programas, presentaciones y demás materiales deben utilizar también ambos logos.
 - c. La conformación de la mesa principal, orden de las presentaciones, agenda de la actividad será trabajada conjuntamente en el marco del Comité Asesor de Comunicación.

- d. La convocatoria de medios de comunicación, en caso que sea requerido y recomendado por el Grupo Asesor de Comunicación, debe realizarse utilizando las mismas disposiciones de visibilidad y uso de los logos.

E. Gestión de medios

20. Los comunicados de prensa así como otros productos de carácter periodístico dirigidos a medios de comunicación y que se deriven del proyecto deben ser acordados y avalados por las contrapartes participantes.
21. Las solicitudes de entrevista de parte de los medios de comunicación sobre asuntos específicos de los proyectos podrán ser respondidas por las contrapartes de acuerdo con sus especialidades y acciones temáticas. Sin embargo se recomienda que las consultas referentes a avances globales, grado de cumplimiento, monitoreo de acciones, posibles irregularidades y otros asuntos políticos o que supongan riesgo para la imagen del proyecto deberán ser trasladados al Oficial de Comunicaciones de la Oficina de PNUD quién valorará la situación específica y dará una recomendación para la atención de las consultas. *(Ver también apartado de voceros)*
22. La gestión de medios de comunicación para actividades conjuntas, informes de avance u otros temas operativos se realizará de manera conjunta entre las organizaciones participantes del proyecto.
23. Toda solicitud de cobertura de prensa para actividades específicas que propongan las organizaciones participantes, deberá ser trasladada al Grupo Asesor de Comunicación con la mayor antelación posible. El Grupo evaluará la posibilidad de trabajo con los medios y brindará su recomendación a los solicitantes.
24. De aceptarse la recomendación del Grupo, éste elaborará una propuesta de estrategia de gestión de medios, que será presentada de manera inmediata al equipo de trabajo solicitante.
25. En la medida de lo posible se atenderá a los periodistas de acuerdo a los tiempos requeridos por los propios medios de comunicación, considerando las emisiones diarias de radio y televisión, así como los cierres de edición de la prensa. Se procurará que la respuesta a medios no sobrepase las 24 horas de espera.
26. En la medida de lo posible, PNUD se encargará de monitorear las grabaciones o publicaciones resultado de las entrevistas y las archivará. Dichos archivos estarán disponibles para la consulta de las contrapartes.

F. Competencias de los Voceros

27. Los miembros del Comité Directivo de Proyecto serán los Voceros Oficiales de la iniciativa, sin embargo podrán delegar su función a quién consideren necesario.
28. Únicamente los Representantes del Comité Directivo de Proyecto o sus delegados, podrán dar opiniones a nombre del Gobierno, Donante o PNUD ante los medios de comunicación en

relación con hechos sensibles de índole social, política, ambiental, cultural o de otra área que afecten directamente los intereses del proyecto.

29. Cuando se requiera una intervención sobre un tema complejo o sensible, en la medida de lo posible se contactará de previo a los demás integrantes del Comité Directivo de Proyecto para coordinar una respuesta articulada y consensuada. En caso de no ser posible, se informará de inmediato sobre las declaraciones brindadas y sus posibles impactos.
30. Los Coordinadores de Proyectos podrán dar opiniones sobre hechos relativos a su especialidad temática, sin embargo deberán ser autorizados previamente por el Oficial de Comunicaciones de PNUD para hablar con los medios. El Oficial de Comunicaciones del PNUD también proporcionará guías o recomendaciones para la participación.

G. Sobre divergencias y aspectos no considerados en este protocolo

31. En caso de divergencias o situaciones no consideradas en el presente protocolo se acudirá al Oficial de Comunicaciones del PNUD para su valoración.
32. En caso que el PNUD lo considere necesario, las interpretaciones posteriores, valoraciones o resolución de divergencias, podrán ser agregadas al presente protocolo.