

Documento de Proyecto

Título del proyecto:	“Fortalecimiento Institucional de la EMED mediante el mejoramiento de sus capacidades operacionales, técnicas y organizativas que soportan la implementación de proyectos de cooperación internacional”.
Efecto directo UNDAF:	Sectores productivos claves incrementan su productividad, eficiencia y competitividad, y activan cadenas de valor, en apoyo al incremento de las exportaciones y la sustitución de importaciones.
Producto indicativo del Programa de País:	Desarrollados procesos de gestión del conocimiento que aprovechen los beneficios de la cooperación Sur - Sur, para activar el capital humano, y promover la cultura cooperativa y otras formas de gestión, favoreciendo a los jóvenes y al empoderamiento económico de las mujeres.
Productos esperados en el proyecto:	<ol style="list-style-type: none">1.- Mejorado del desempeño de las actividades operacionales y aumentada la eficiencia en el flujo de la cooperación, a partir de la re-ingeniería de los procesos de gestión de la EMED y la implementación de un sistema integral de gestión empresarial que facilite el control de los procesos internos y la información al cliente.2.- Ofrecidos servicios más eficientes y eficaces por parte de la EMED en base al fortalecimiento de sus capacidades logísticas, operacionales y comerciales frente a la creciente demanda de servicios.
Entidad de implementación:	Empresa Ejecutora de Donativos (EMED)

Breve descripción del proyecto

En el 2014 se ha iniciado un nuevo Programa de Cooperación del PNUD, que prevé movilizar 91 millones de dólares. En este contexto constituye un importante reto disponer de respuestas adecuadas a la creciente demanda de servicios que apoyan la implementación de proyectos de cooperación. La Empresa Ejecutora de Donativos (EMED) asume un rol clave en la prestación de servicios a los proyectos, en tanto es la entidad designada para ejecutar la adquisición e importación de las mercancías necesarias para la implementación de los proyectos de cooperación.

El Gobierno de Cuba y el PNUD han acordado destinar parte de los recursos regulares para apoyar el fortalecimiento de las capacidades de la EMED, para elevar la eficiencia y fortalecer la gestión operacional. El Proyecto se propone aumentar la eficiencia de las actividades operacionales a partir del mapeo de procesos, de manera que se puedan identificar y modificar los flujos operacionales claves para lograr una mayor eficiencia y competitividad en la gestión; y la implementación de un sistema integral de gestión empresarial que facilite un efectivo control de los procesos internos y la información al cliente. Además se fortalecerán las capacidades técnicas y operacionales de la EMED y su personal para disminuir tiempo y costo en la prestación del servicio y responder a la creciente demanda de servicios para la cooperación. También recibirán los beneficios del fortalecimiento institucional las oficinas regionales de la empresa en las diferentes provincias, incluyendo la nueva Oficina que está en procesos de creación en la Zona Especial de Desarrollo de Mariel.

El proyecto será implementado por la EMED.

Período del CPD:	2014-2018	Financiamiento total requerido: 189,970 USD
Atlas Award ID:		Financiamiento otorgado : 170,000 USD
Fecha de inicio:	Abril 2014	• Regular (TRAC 1.1.1): 170,000 USD
Fecha de terminación :	Diciembre 2015	Financiamiento Programable: 166,667 USD
Fecha del CLAP:	marzo 2014	Costos Administrativos (2%): 3,333
Arreglo de implementación:	NIM	• Otro: 0
		Presupuesto no financiado: 19,970 USD

Aprobado por el Gobierno (MINCEX)

María de la Luz B' Hamel Ramírez
Directora, Organismos Eco. Internacionales

Nombre

Firma

24.6.2014

Fecha

Aprobado por la Entidad de Implementación (EMED)

Rafael Aristides Jimeno López
Director General EMED

Nombre

Firma

25/06/2014

Fecha

Aprobado por el PNUD

Claudio Tomás
Representante
Residente
Adjunto

Nombre

Firma

25/06/2014

Fecha

I. ANÁLISIS DE SITUACIÓN

Contexto

En abril del 2011 fueron aprobados los Lineamientos de la Política Económica y Social, resultado de un profundo proceso de debate y consulta ciudadana. Los Lineamientos constituyen la plataforma para la actualización del modelo de económico cubano y marcan las prioridades de desarrollo.

La actualización del modelo económico incluye, entre otros aspectos, el uso de nuevos instrumentos y mecanismos de gestión, el desarrollo de formas de gestión no estatal en la producción y los servicios- en particular en el sector cooperativo-, y una mayor independencia de las empresas estatales, buscando en su conjunto una mayor liberación de las fuerzas productivas, mayor productividad y eficiencia, el incremento en los niveles de producción y la elevación del nivel de vida de la población¹.

Coherentemente con los procesos de cambio descritos, el Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera (MINCEX), está inmerso en una fase de restructuración interna, como parte del proceso de separación de funciones. En este contexto la Empresa Ejecutora de Donativos (EMED), entidad designada por el MINCEX para ejecutar la adquisición e importación de las mercancías necesarias para la ejecución de los proyectos de cooperación, asume el desafío de lograr una mayor eficiencia elevando la calidad de su modelo de gestión con referencia a los procesos operacionales.

Entre las funciones de la EMED se encuentran:

- Exportar e importar bienes y servicios vinculados a las diferentes modalidades de la Colaboración, entre los que se encuentran Proyectos de Colaboración, Programas de Ayuda Humanitaria y Créditos de Ayuda al Desarrollo, según nomenclaturas aprobadas por el MINCEX.
- Participar en la recepción y distribución de los recursos provenientes de la colaboración que Cuba recibe y presta.
- Ejecutar, controlar y desarrollar actividades especializadas generadas para la Colaboración Económica que recibe y presta en CUP y CUC.

Dentro del marco Legal la EMED es miembro de la Cámara de Comercio de Cuba, está acreditada ante la Aduana General de la República para los tramites de importación y exportación, gestiona los permisos de importación con las autoridades de frontera como salud, sanitarios, veterinarios, fitosanitarios. Brinda servicios de procuración y contratación para los suministros que puedan adquirirse a nivel local. Para el cumplimiento de su misión La EMED también subcontrata servicios de apoyo logístico con otras entidades como operadores de aeropuertos, puertos, transportistas, navieras, transitarías.

Asimismo, la EMED es responsable por la aplicación y cumplimiento de la Legislación Nacional para desarrollar la actividad de Comercio Exterior:

1. Aplicación de la Res. 190/2001 del MINCEX, para la actividad de importaciones y exportaciones articulada con las normativas que exigen los donantes.
2. La EMED es miembro permanente de los Comité de Productos: Vehículos, Baterías, Neumáticos y Medios Informáticos.
3. Manual de Adquisiciones de la EMED.
4. Política de Gestión de Importaciones adecuada a las características de los procesos.

¹Lineamientos de la política económica y social (2011) pp 9

Registro y control de contratos de compra – venta internacional.

5. Para la contratación de determinadas producto y montos se consulta con las empresas especializadas del MINCEX.
6. Se organiza un Comité Técnico en dependencia del producto a contratar y las regulaciones vigentes, este comité vela por las especificaciones técnicas y calidad según lo expresado en la Res. 231.

La EMED cuenta con 10 representaciones en todo el país ubicadas en las principales provincias que tienen importantes proyectos de colaboración y cuentan con la infraestructura logística de puertos, aeropuertos y aduanas.

En el año 2014 la EMED deberá establecer una nueva oficina de coordinación en la Zona Especial de Desarrollo Mariel - que atenderá también a los proyectos de colaboración de la provincia de Artemisa – considerando la alta importancia estratégica de este mega-proyecto, llamado a convertirse en la principal puerta de entrada y salida del comercio exterior cubano. La primera fase está comenzando con el funcionamiento de la terminal de contenedores a inicios del año 2014, por lo cual todas las operaciones de importación de la EMED se trasladarán para este puerto junto con la logística de transportación, trámite aduanal, almacenes, agencias navieras y transitarías.

En septiembre del 2013, la Junta Ejecutiva del PNUD aprobó un nuevo Programa de Cooperación para el período 2014-2018. Este un nuevo Programa prevé movilizar 91 millones de dólares, por lo que constituye un importante reto, formular respuestas adecuadas a la creciente demanda de servicios que apoyan la implementación de los proyectos de cooperación. En este sentido, resulta indispensable elevar la eficiencia y fortalecer la gestión operacional de las entidades claves en el desempeño de estos servicios, buscando una mayor eficiencia y eficacia en los procesos y con ello en la implementación de la cooperación. El Programa de Cooperación del PNUD es coherente y responde a las prioridades indicadas adentro del nuevo Marco de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) para el periodo 2014 – 2018.

Definición del problema

La EMED, constituye un elemento clave en la prestación de servicios operacionales durante la implementación de proyectos de cooperación internacional, en particular de aquellos bajo la modalidad de implementación nacional.

La creciente demanda de servicios a la EMED se ha visto reflejada en el incremento del nivel de operaciones al cierre del 2013 en un 100% con relación al 2010, con 275 proyectos de colaboración ejecutados al cierre del 2013 y un valor contratado de 36 millones lo que se traduce en un incremento con relación al 2002 cuando surge la empresa, año en que solamente se ejecutaban alrededor de 2 millones de dólares. Datos de operaciones logísticas que reflejan el incremento de los servicios operacionales de la EMED en función de los proyectos de colaboración:

Indicador	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013
Total cargas importadas	1,144	1,688	1,701	2,124
Contenedores importados	917	1,120	1,126	1,408
Cargas agrupadas	224	604	556	716

Si bien la EMED cuenta con importante experiencia acumulada en la ejecución de las adquisiciones para la importación, personal calificado y cobertura nacional a través de oficinas locales; los actuales desafíos asociados a los cambios y demandas del proceso de actualización del modelo cubano y de las necesidades crecientes de la cooperación internacional, hacen que el fortalecimiento de sus capacidades sea un factor clave para elevar la eficiencia y el impacto que los proyectos de cooperación se han comprometido a lograr. A esto se suma, la creación de una nueva oficina local, que atenderá la mayor parte de las operaciones de importación, que en un breve período se trasladarán del puerto de La Habana al puerto del Mariel, y que requerirá de apoyo y capacitación.

El nuevo contexto demandará de la EMED un servicio operacional de mayor calidad, más ágil y eficiente en apoyo a la implementación de los proyectos, que requieren de nuevas capacidades en términos de procesos, sistemas informáticos, conocimientos y medios operativos.

Este proyecto tiene como objetivo general apoyar el desarrollo de capacidades de la EMED para la implementación de proyectos de cooperación internacional, mediante el mejoramiento de sus procesos operacionales, técnicos y organizativos.

Para lograrlo, el Proyecto se propone mapear los procesos internos que se suceden durante la gestión de las operaciones para la adquisición de los bienes e insumos requeridos por los proyectos, de manera que se puedan identificar y modificar los factores determinantes para lograr una mayor eficiencia y competitividad; disponer de un sistema de gestión integrado y fortalecer las capacidades técnicas y operacionales de la EMED y de su personal. También recibirán los beneficios del fortalecimiento institucional las oficinas regionales de la empresa, incluyendo la nueva Oficina que está en procesos de creación en la Zona Especial de Desarrollo de Mariel

II. ESTRATEGIA DEL PROYECTO

Consciente de los nuevos retos que el contexto requiere, y consciente de la necesidad de adoptar mecanismos y procesos operacionales más competitivos y eficientes, este proyecto se propone fortalecer las capacidades de la EMED para la implementación de los procesos de adquisiciones de proyectos de cooperación internacional, mediante el mejoramiento de sus procesos operacionales, técnicos y organizativos, que se activan durante el manejo de proyectos de cooperación internacional.

Este proyecto tomará las lecciones aprendidas en proyectos anteriores, entre ellos:

- En el año 2000, la capacitación otorgada a la ESCO (Empresa de servicio a la cooperación) en materia de adquisición de bienes y contratación de servicios;
- En el año 2002, se apoyó a la EMED en la reingeniería de sus procesos internos, roles y funciones; así como se desarrollaron capacitaciones en licitaciones de bienes, contratos y digitalización de los procesos internos.

Se apoyará en la red de conocimiento del PNUD, integrada por sus profesionales en más de 170 países, que cuenta con una amplia experiencia y capacidad en la implementación, seguimiento y monitoreo de proyectos en materia de gestión de los procesos operacionales.

El proyecto prevé en inicialmente realizar un **diagnóstico y mapeo de los flujos de información** que se generan durante la sucesión de las operaciones. Este mapeo y análisis permitirá:

- a. Identificar los cuellos de botella que impiden la rápida y eficaz ejecución de los procesos operacionales;
- b. Identificar los flujos de información requeridos e individualizarlas fallas o necesidades de soporte en el manejo de la información;
- c. Identificar las capacidades y las áreas de trabajo que necesitan ser fortalecidas;
- d. Acompañar los varios actores involucrados en la cadena operacional en base a sus roles y responsabilidades;
- e. Identificar las acciones de capacitación a desarrollar.
- f. identificar los equipamientos necesarios para un funcionamiento más rápido y eficaz de la cadena operacional.
- g. Proponer un flujo de procesos fortalecido y más eficiente.

Al mismo tiempo, en la medida en que avance el diagnóstico y se identifiquen las recomendaciones se concluirá la implementación de un sistema integral de gestión empresarial, que al tiempo que estandarizará la gestión de la EMED respecto al resto de las empresas importadoras y exportadoras del MINCEX, mejorará el desempeño de las actividades operacionales y contribuirá a una mayor eficiencia en el flujo de la cooperación. La informatización de los procesos facilitará también disponer de información de procesos actualizada para los clientes de la cooperación internacional.

Para complementar el proceso de fortalecimiento institucional se desarrollaran acciones dirigidas a: 1) **la capacitación del personal de la EMED en las áreas identificadas en la primera etapa;** y 2) **la adquisición de equipamiento necesario (técnico y logístico) que permita a la EMED de incrementar la rapidez y la eficiencia de sus servicios.**

Se prevé además de organizar una **misión Sur – Sur** en un país de la región para conocer buenas prácticas ya experimentadas en tema de manejo de procesos operacionales.

El proyecto pretende otorgar un apoyo integral a los procesos operacionales al servicio de la cooperación internacional, con el propósito de obtener **los siguientes resultados:**

1.- Mejorado del desempeño de las actividades operacionales y aumentada la eficiencia en el flujo de la cooperación, a partir de la re-ingeniería de los procesos de gestión de la EMED y la implementación de un sistema integral informatizado de gestión empresarial que facilite el control de los procesos internos y la información al cliente.

2.- Ofrecidos servicios más eficientes y eficaces por parte de la EMED en base al fortalecimiento de sus capacidades logísticas, operacionales y comerciales frente a la creciente demanda de servicios.

Se pretende que el mapeo de los procesos operacionales y el fortalecimiento de un actor clave como la EMED repercuta favorablemente sobre la totalidad de los proyectos de cooperación y de donación llevados a cabo en el país. Consecuentemente, los beneficiarios directos de este proyecto serán los trabajadores de la EMED, y los beneficiarios indirectos abarcarán instituciones del Gobierno Cubano, organizaciones del SNU, involucrados en los proyectos de colaboración, y beneficiarios que reciben los servicios de la EMED y de manera general todos los clientes de esta institución.

III. MARCO DE RESULTADOS Y RECURSOS

Título del proyecto: "Fortalecimiento Institucional de la EMED mediante el mejoramiento de sus capacidades operacionales, técnicas y organizativas que soportan la implementación de proyectos de cooperación internacional" **ATLASAward ID:**

Productos esperados	Meta del product anual	Actividades indicativas	Partes responsables	Insumos
<p>Producto 1</p> <p>Mejorado del desempeño de las actividades operacionales y aumentada la eficiencia en el flujo de la cooperación, a partir de la re-ingeniería de los procesos de gestión de la EMED y la implementación de un sistema integral de gestión empresarial que facilite el control de los procesos internos y la información al cliente</p> <p>Línea de base: Estudio de flujo de proceso del año 2002</p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> Flujo grama de la cadena completado, implementado y validado. Implementado y validado sistema informatizado de gestión. 	<p>Meta (2014):</p> <p>Se dispone de un sistema informatizado y de gestión de la operación de la EMED, que constituye la base para la delimitación de procesos, actores, roles, tiempos y responsabilidades, así como reportes y salidas de información que sirven de base para la toma de decisiones gerenciales e información actualizada a clientes.</p>	<p>1 MAPEO DE LOS PROCESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Contratar consultor externo. Organizar taller para el levantamiento de las informaciones relevantes para el mapeo (áreas y capacidades que necesitan ser fortalecidas) Capacitación de los especialistas que apoyarán el proceso de mapeo Realización del Mapeo Consulta y validación del mapeo con actores y decisores. Entrega por el consultor de la propuesta de reorganización de flujos y especificaciones para un sistema de gestión informatizado. <p>2 PUESTA EN MARCHA DE SISTEMA DE GESTIÓN INFORMATIZADO:</p> <ul style="list-style-type: none"> Compra de Hardware para soportar el sistema de gestión. Compra de Software del sistema de gestión. Instalación Capacitación del personal en empleo del sistema informático <p>3 VALIDACION DEL SISTEMA DE GESTIÓN INFORMATICO.</p> <ul style="list-style-type: none"> Monitoreo del proceso Comprobación del funcionamiento, capacidades, Generación de reportes del sistema informatizado. Capacitación del personal de los proyectos en los procesos del sistema de gestión de la EMED. 	<p>MINCEX EMED PNUD</p>	<p>Consultor Talleres Sistema Informatizado de Gestión Equipos informáticos Medios para Capacitación.</p>

<p>Producto 2</p> <p>Ofrecidos servicios más eficientes y eficaces por parte de la EMED en base al fortalecimiento de sus capacidades logísticas, operacionales y comerciales frente a la creciente demanda de servicios.</p> <p>Línea de base: N/D</p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de empleados capacitados (105, de ellos 53 mujeres que representan el 70% del personal técnico y 24 jóvenes que representan el 22%.) • Tiempo de realización de las operaciones 	<p>Meta (2015)</p> <p>Disminuir los tiempos de ejecución de las operaciones de la EMED y elevar la calidad de los servicios prestados.</p>	<p>1 CAPACITACIONES EMED</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Levantamiento de las necesidades específicas de la EMED. ▪ Organizado cursos de capacitación en temas identificados: <ul style="list-style-type: none"> ✓ manejo y gestión de los procesos internos ✓ manejo y socialización de la información. ✓ Cursos de certificación internacional de adquisiciones. ✓ Curso de Logística, Seguro y Fletes. ✓ Cursos en temas de colaboración económica internacional. ▪ Misión de cooperación sur sur <p>2 COMPRA DE EQUIPAMIENTO DE SOPORTE DE LOS PROCESOS LOGISTICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Compra de medios de transporte e insumos, medios informáticos y de impresión, y mobiliario. 	<p>PNUD MINCEX EMED</p>	<p>Capacitación. Medios y accesorios de transporte Computadoras Impresoras Mobiliario</p>
--	---	--	---------------------------------	---

IV. PLAN DE TRABAJO ANUAL

Año: 2014

Productos esperados	Actividades planeadas	TIMEFRAME				Partes responsables	Presupuesto previsto		
		Q1	Q2	Q3	Q4		Fuente de fondos	Descripción	Montofinanciero
<p>Producto 1:Mejorado del desempeño de las actividades operacionales y aumentada la eficiencia en el flujo de la cooperación, a partir de la re-ingeniería de los procesos de gestión de la EMED y la implementación de un sistema integral de gestión empresarial que facilite el control de los procesos internos y la información al cliente</p> <p>Línea de base: Estudio de flujo de proceso del año 2002</p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> Flujo grama de la cadena completado, implementado y validado. Implementado y validado sistema informatizado de gestión. <p>Metas: Se dispone de un sistema informatizado y de gestión de la operación de la EMED, que constituye la base para la delimitación de procesos, actores, roles, tiempo y responsabilidades, así como reportes y salidas de información que sirven de base para la toma de decisiones gerenciales e información actualizada a clientes.</p>	<p>1 MAPEO DE LOS PROCESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Contratar consultor externo para que realice el mapeo. Organizar taller para el levantamiento de las informaciones relevantes para el mapeo (áreas y capacidades que necesitan ser fortalecidas) Capacitación de los especialistas que apoyarán el proceso de mapeo Consulta y validación del mapeo con actores y decisores. Entrega por el consultor de la propuesta de reorganización de flujos y especificaciones para un sistema de gestión informatizado. 		X			<p>MINCEX EMED PNUD</p>			6,000
	<p>2 COMPRA DE SISTEMA DE GESTIÓN INFORMATIZADO:</p> <ul style="list-style-type: none"> Compra de Hardware para soportar el sistema de gestión. Compra de Software del sistema de gestión. 				X				

<p>Producto 2: Ofrecidos servicios más eficientes y eficaces por parte de la EMED en base al fortalecimiento de sus capacidades logísticas, operacionales y comerciales frente a la creciente demanda de servicios.</p> <p>Línea de base: N/D</p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> Número de empleados capacitados (105, de ellos 53 mujeres que representan el 70% del personal técnico y 24 jóvenes que representan el 22%.) Tiempo de realización de las operaciones. <p>Metas: Disminuir los tiempos de ejecución de las operaciones de la EMED y elevar la calidad de los servicios prestados</p>	<p>1. CAPACITACIONES EMED</p> <ul style="list-style-type: none"> Levantamiento de las necesidades específicas de la EMED logísticas Capacitación del personal de los proyectos en los procesos del sistema de gestión de la EMED <p>2 COMPRA DE EQUIPAMIENTO DE SOPORTE DE LOS PROCESOS LOGISTICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Compra de medios de transporte e insumos, medios informáticos y de impresión, y mobiliario. Gestión de aseguramiento de los medios Pago del seguro de los medios 		X			<p>PNUD MINCEX EMED</p>		<p>0</p> <p>563.75</p> <p>60,464.47</p> <p>6, 000</p>
Total Actividades Año 1								92,428.22
Costos Directos Año 1								1,848.56
TOTAL año 1								94,276.78

Año: 2015

Productos esperados	Actividades planeadas	TIMEFRAME				Partes responsa bles	Presupuesto previsto		
		Q1	Q2	Q3	Q4		Fuente de fondos	Descri pción	Monto financiero
<p>Producto 1:Mejorado del desempeño de las actividades operacionales y aumentada la eficiencia en el flujo de la cooperación, a partir de la re-ingeniería de los procesos de gestión de la EMED y la implementación de un sistema integral de gestión empresarial que facilite el control de los procesos internos y la información al cliente</p> <p>Línea de base: Estudio de flujo de proceso del año 2002</p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> Flujo grama de la cadena completado, implementado y validado. Implementado y validado sistema informatizado de gestión. <p>Metas: Se dispone de un sistema informatizado y de gestión de la operación de la EMED, que constituye la base para la delimitación de procesos, actores, roles, tiempo y responsabilidades, así como reportes y salidas de información que sirven de base para la toma de decisiones gerenciales e información actualizada a clientes.</p>	<p>2 COMPRA DE SISTEMA DE GESTIÓN INFORMATIZADO:</p> <ul style="list-style-type: none"> Instalación Capacitación del personal en empleo del sistema informático 	X	X			<p>MINCEX EMED PNUD</p>			0
	<p>3 VALIDACION DEL SISTEMA DE GESTIÓN INFORMATICO.</p> <ul style="list-style-type: none"> Monitoreo del proceso 	X	X	X	X				
	<ul style="list-style-type: none"> Comprobación del funcionamiento, capacidades, Generación de reportes del sistema informatizado. 	X	X	X	X				

<p>Producto 2: Ofrecidos servicios más eficientes y eficaces por parte de la EMED en base al fortalecimiento de sus capacidades logísticas, operacionales y comerciales frente a la creciente demanda de servicios.</p> <p>Línea de base: N/D</p> <p>Metas: Disminuir los tiempos de ejecución de las operaciones de la EMED y elevar la calidad de los servicios prestados</p> <p>Indicadores: Número de empleados capacitados (105, de ellos 53 mujeres que representan el 70% del personal técnico y 24 jóvenes que representan el 22%.) Tiempo de realización de las operaciones.</p>	<p>1. CAPACITACIONES EMED</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizado cursos de capacitación en temas identificados: <ul style="list-style-type: none"> ▪ manejo y gestión de los procesos internos ▪ manejo y socialización de la información. ▪ Cursos de certificación internacional de adquisiciones. ▪ Curso de Logística, Seguro y Fletes. ▪ Cursos en temas de colaboración económica internacional. ▪ Misión de cooperación Sur - Sur <p>2 COMPRA DE EQUIPAMIENTO DE SOPORTE DE LOS PROCESOS LOGISTICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Compra de medios de transporte e insumos, medios informáticos y de impresión, y mobiliario. ▪ Gestión de aseguramiento de los medios ▪ Pago del seguro de los medios 	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>												<p>PNUD MINCEX EMED</p>	<p>6,600</p> <p>67,638.45</p>
Total Actividades Año 2																74,238.45
Costos Directos Año 2																1,484.77
TOTAL año 2																75,723.22
TOTAL del proyecto																170,000.00

V. ARREGLOS DE GESTIÓN

El Proyecto se implementará en el marco del Programa de Cooperación acordado entre el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Gobierno de Cuba, representado por el MINCEX, para el período 2014-2018.

El **MINCEX** en su calidad de organismo rector y coordinador de la cooperación internacional (Autoridad Pública de Cooperación), es responsable de definir las prioridades nacionales para la cooperación internacional y los proyectos que lo integran, así como evaluar y monitorear sus logros respecto de los resultados definidos.


La **EMED** actuará como Entidad Nacional de Implementación, siguiendo las normas y procedimientos establecidos para la cooperación del PNUD y teniendo a su cargo el logro de los resultados previstos en el proyecto y la rendición de cuentas por los resultados y el manejo financiero. La EMED designará un Director/a y Administrador/a del proyecto.

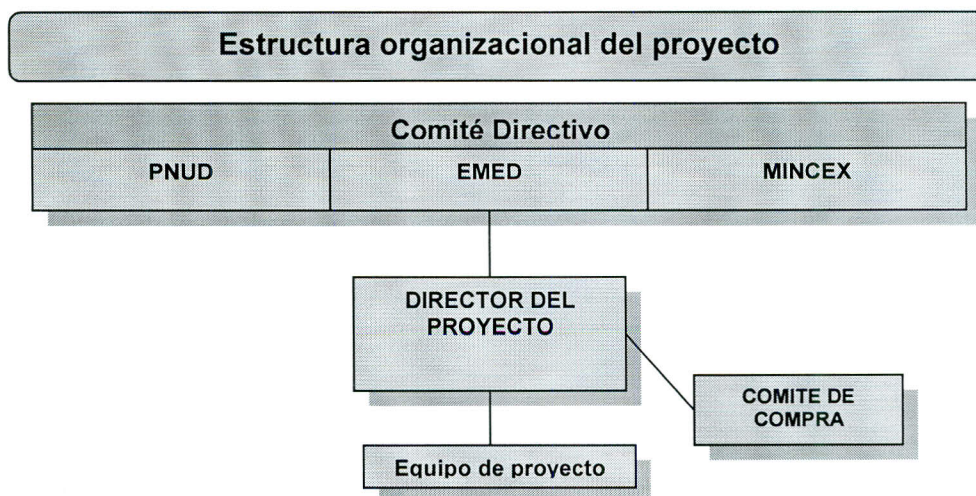
Para facilitar la coordinación, se creará un **Comité Directivo** integrado por el MINCEX, la EMED y el PNUD, que tendrá la responsabilidad de asegurar el cumplimiento de las actividades y el logro de los productos y resultados previstos. Dicta las orientaciones estratégicas y se encargará del seguimiento de las actividades planificadas.

Para la adquisición de bienes y servicios, se constituirá un **Comité de Compras y Contratación** para el análisis y aprobación de la adquisición de los insumos en el marco del proyecto. **Se seguirán las normas de implementación nacional para proyectos del PNUD.**

La ejecución financiera del Proyecto se realizará bajo la modalidad de Solicitudes de Pagos Directos (SPD) a proveedores por la Oficina del PNUD. El PNUD designará un responsable de la implementación.

La entidad de implementación se ocupará de:

- a. Designar al personal responsable del proyecto.
 - b. Dar seguimiento y apoyar la ejecución coordinada de los productos y actividades de acuerdo a los planes de trabajo.
 - c. Presentar los informes narrativos y financieros anuales y final para someterlos al Comité Directivo para su aprobación.
 - d. Asegurar el sistema contable para el control de gastos e inventarios de los medios adquiridos por el proyecto.
 - e. Alertar al Comité Directivo sobre temas de implementación o factores externos que incidan en el proyecto.
 - f. Implementar acciones de mitigación de riesgos aprobadas por el Comité Directivo.
 - g. Facilitar y coordinar el monitoreo al proyecto.
 - h. Hacer recomendaciones sobre reasignaciones o revisiones presupuestarias y otros asuntos relativos al proyecto.
 - i. Asegurar la sistematización de los resultados del Proyecto y la identificación de lecciones aprendidas.
 - j. Facilitar la participación y coordinación permanente con las oficinas locales que participan en el proyecto.
 - k. Asegurar el seguimiento al cumplimiento de los acuerdos del Comité Directivo.
- 



VI. MONITOREO Y EVALUACIÓN

El Comité Directivo del Proyecto coordinará las acciones del proyecto antes, durante y al finalizar su implementación. El Comité Directivo es el responsable de tomar las decisiones relacionadas con la implementación del proyecto.

De conformidad con las políticas y procedimientos de programación del PNUD el seguimiento del proyecto se apoyará en el sistema operativo ATLAS, y se realiza a través de las siguientes acciones:

Informes de avance del proyecto: serán trimestrales, anuales y final (programáticos y financieros) para analizar el grado de avance hacia los resultados esperados y para ayudar a resolver eventuales problemas que surjan durante la implementación. Estos informes deberán ser preparados por la Entidad de Implementación. En base al Informe Anual el comité directivo, realizará una revisión anual del proyecto que se enfocará en el progreso de los productos previstos.

Informes financieros: Los Informes Combinados de Gastos serán emitidos por el PNUD a través del sistema Atlas y debidamente certificados por la EMED y el PNUD.

Visitas de monitoreo al terreno: se realizarán revisiones del avance del proyecto, dirigidas a la comprobación de las validaciones del sistema de gestión, normas, certificaciones, acreditaciones del sistema y del personal de la EMED.

Auditoria: Las auditorias serán realizadas de conformidad con las normas del PNUD para la implementación nacional.

Inventarios: deberán mantenerse actualizados, siguiendo las normas y formatos establecidos, debiendo ser entregados anualmente al Comité Directivo, previa certificación.

Se identificarán las principales lecciones aprendidas en el proyecto, las cuales serán reflejadas en los informes correspondientes, a fin de asegurar el aprendizaje y aplicación posterior.

Los informes y demás acciones de monitoreo, incluyendo la revisión y actualización de los riesgos, serán registrados en el sistema ATLAS. Basado en el análisis de riesgos inicial, un registro de los riesgos será

preparado y regularmente actualizado, verificando las condiciones externas que puedan afectar la implementación del proyecto.

Riesgos en la Ejecución del Proyecto

Definición del riesgo	Medidas de mitigación
Cambios de personal técnico pueden duplicar esfuerzos de capacitación.	Capacitar directamente al mayor número de personal posible. Aplicar metodología de cascada y replicar las capacitaciones al nivel nacional y local
Tiempos en la implementación de las recomendaciones de reingeniería y puesta en marcha del nuevo software no se correspondan con las necesidades de fortalecimiento rápido.	Avanzar de manera prioritaria durante el primer año del proyecto con ambos procesos. Revisiones sistemáticas en el marco del proyecto Compromiso y seguimiento por parte de la EMED
Cambios en el sistema empresarial cubano, resultantes de la implementación de los Lineamientos, impacten en la estructura de la EMED y/o los tiempos de implementación del proyecto	Acelerar los tiempos de implementación del proyecto. Mantener estrecha coordinación con las autoridades nacionales, anticipando cualquier cambio que pueda impactar el proyecto para la toma de medidas oportunas.

VII. CONTEXTO LEGAL

Este documento, conjuntamente con el Plan de Acción del programa de País (CPAP) firmado por el Gobierno y el PNUD, constituyen el Documento de Proyecto a que hace referencia el Acuerdo Básico y todas las cláusulas acordadas en el CPAP aplican a este documento.

El presente documento de proyecto se refiere al Artículo 1 del Acuerdo Básico Modelo de Asistencia entre el Gobierno de Cuba y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, firmado por las partes el 17 de mayo de 1975.

La Resolución 15/2006 del Gobierno Cubano establece que las Normas para la Colaboración Económica que Cuba recibe son de obligatorio cumplimiento para todos los actores y serán aplicables a la prestación de los servicios de apoyo antes descritos, incluidas sus disposiciones relativas a la responsabilidad y a prerrogativas e inmunidades.

Las revisiones del documento de proyecto que se indican a continuación, pueden ser efectuadas a la firma del Representante Residente del PNUD y el Gobierno de Cuba:

- a) Revisiones de cualquiera de los anexos del documento de proyecto o adiciones a ellos.
- b) Revisiones que no impliquen cambios significativos en los objetivos inmediatos, los productos o las actividades del proyecto, pero que se deriven de una redistribución de los insumos ya acordados.

c) Revisiones anuales obligatorias, mediante las cuales se redistribuya la entrega de los insumos acordados del proyecto, se aumenten los gastos de los insumos o de otro tipo debido a la variación en las tasas de cambio, entre otras, o se tenga en cuenta el margen de flexibilidad de la entidad ejecutora en materia de gastos.

d) Revisiones sustantivas, que impliquen cambios en los objetivos, productos o actividades previstas en el proyecto, o incorporen nuevos financiamientos, ampliando los objetivos, productos o actividades previstas.



Proyecto Fortalecimiento Institucional EMED.

Plan de Adquisiciones.

No.	Medio	Cant.	Precio unitario	Precio total	Áreas de Beneficio
	AÑO 2014				
1	Contratación de Consultoría para Mapeo del flujo de los procesos actuales	1	6000.00	6000.00	Toda la Empresa (Propuesta de realizarlo con CONAS)
2	Adquisición de completamiento/instalación de Sistema de Gestión Integrado automatizado con la capacitación en su manejo.	1	12 500.00	12 500.00	Toda la Empresa (Propuesta de realizarlo con PAM International y GESEI)
3	Microbús de 12 plazas Toyota Hiace con Aire acondicionado, 12 plazas, Diésel.	1.00	28000.00	28000.00	Monitoreo de proyectos y operaciones en provincia, capacidad de movilidad en situaciones de desastres.
4	Motos Suzuki GN 125 /4T/124cc/arranque eléctrico/freno disco delantero /tambora trasero. Inc. Kit de mantenimiento 50 000 kms/Manual de Servicio	7.00	1750.00	12250.00	Actividad comercial de Proyectos, Logística y Oficina ZD Mariel.
5	Computadoras desktop (Monitor LED 20 , i3-3XXX /4G/ 1TB/6 USB, Bocinas, Teclado, Mouse, y UPS 550 VA)	7.00	800.00	5600.00	3 Representaciones en provincia, 1 Oficina Mariel, 3 para el manejo del sistema informático en áreas claves.
6	Servidor PROLIANT ML 350 RAM 4GB	1.00	3500.00	3500.00	Para la instalación del Sistema Informático.
7	UPS de 1500 VA	1.00	1000.00	1000.00	Para la instalación del Sistema Informático.
8	Impresoras Laser P1606DN inc. 4 Toners extra	1.00	450.00	450.00	Oficina Mariel.
9	Impresora de Cinta LX-300 II Plus /inc. 10 cintas extras	4	300.00	1200.00	Representaciones en provincia para tramite aduanal.
10	Fotocopiadora Canon IR 1025 /inc. 5 Toners extra	2.00	2000.00	4000.00	Logística y Oficina Mariel
11	Mobiliario Buro de 1 torre con 3 gavetas 120*80 cm. Madera c/ patas de metal.	1.00	150.00	150.00	Oficina ZD Mariel.
12	Silla Giratoria semiejecutiva tapizada de piel sintética/metal.	1.00	120.00	120.00	Oficina ZD Mariel.
13	Archivo metálico de 4 gavetas con llave.	1.00	300.00	300.00	Oficina ZD Mariel.
14	Silla de confidente metálica tapizada en piel sintética/	1.00	80.00	80.00	Oficina ZD Mariel.

Proyecto Fortalecimiento Institucional EMED.

Plan de Adquisiciones.

No.	Medio	Cant.	Precio unitario	Precio total	Áreas de Beneficio
	AÑO 2014				
1	Contratación de Consultoría para Mapeo del flujo de los procesos actuales	1	6000.00	6000.00	Toda la Empresa (Propuesta de realizarlo con CONAS)
2	Adquisición de completamiento/instalación de Sistema de Gestión Integrado automatizado con la capacitación en su manejo.	1	12 500.00	12 500.00	Toda la Empresa (Propuesta de realizarlo con PAM International y GESEI)
3	Microbús de 12 plazas Toyota Hiace con Aire acondicionado, 12 plazas, Diésel.	1.00	28000.00	28000.00	Monitoreo de proyectos y operaciones en provincia, capacidad de movilidad en situaciones de desastres.
4	Motos Suzuki GN 125 /4T/124cc/arranque eléctrico/freno disco delantero /tambora trasero. Inc. Kit de mantenimiento 50 000 kms/Manual de Servicio	7.00	1750.00	12250.00	Actividad comercial de Proyectos, Logística y Oficina ZD Mariel.
5	Computadoras desktop (Monitor LED 20 , i3-3XXX /4G/ 1TB/6 USB, Bocinas, Teclado, Mouse, y UPS 550 VA)	7.00	800.00	5600.00	3 Representaciones en provincia, 1 Oficina Mariel, 3 para el manejo del sistema informático en áreas claves.
6	Servidor PROLIANT ML 350 RAM 4GB	1.00	3500.00	3500.00	Para la instalación del Sistema Informático.
7	UPS de 1500 VA	1.00	1000.00	1000.00	Para la instalación del Sistema Informático.
8	Impresoras Laser P1606DN inc. 4 Toners extra	1.00	450.00	450.00	Oficina Mariel.
9	Impresora de Cinta LX-300 II Plus /inc. 10 cintas extras	4	300.00	1200.00	Representaciones en provincia para tramite aduanal.
10	Fotocopiadora Canon IR 1025 /inc. 5 Toners extra	2.00	2000.00	4000.00	Logística y Oficina Mariel
11	Mobiliario Buro de 1 torre con 3 gavetas 120*80 cm. Madera c/ patas de metal.	1.00	150.00	150.00	Oficina ZD Mariel.
12	Silla Giratoria semiejecutiva tapizada de piel sintética/metal.	1.00	120.00	120.00	Oficina ZD Mariel.
13	Archivo metálico de 4 gavetas con llave.	1.00	300.00	300.00	Oficina ZD Mariel.
14	Silla de confidente metálica tapizada en piel sintética/	1.00	80.00	80.00	Oficina ZD Mariel.

Resumen por actividad Total Proyecto: 170 000.00

Mapeo: 6 000.00

Sistema automatizado y equipos de soporte: 19 400.00

Capacitación: 7 163.75

Compra de medios e insumos de Transporte, informáticos, mobiliario.: 128 102.92

Costos directos: 3333.33

Pago del seguro: 6 000.00

Propuesta de ejecución por año 2014: 94 276.78

Flujograma de procesos: 6 000.00

Sistema automatizado y equipos de soporte: 19400.00

Compra de medios Transporte, informáticos, mobiliario.: 60 464.47

Capacitación del personal de los proyectos: 563.75

Pago del seguro: 6 000.00

Costos directos: 1848.56

Propuesta de ejecución por año 2015: 75 723.22

Cursos de Capacitación: 6600.00

Compra de medio de transporte (Camión): 67 638.45

Costos directos: 1484.77

