

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

DOCUMENTO DE PROYECTO

País: Guatemala

Número y nombre del proyecto (se refiere al número de <i>award</i> en Atlas):	Proyecto Asociativo Regional Apoyo a la Educación, Capacitación e Investigación en Derechos Humanos en Centroamérica.
Área de resultados clave del Plan Estratégico del PNUD que aplica:	Área de Gobernabilidad Democrática.
Efecto esperado del UNDAF:	Efecto 3: La población se beneficia de mayores capacidades del Estado para garantizar pleno ejercicio de derechos humanos.
Efecto esperado/indicador del Programa de País (CPD):	Efecto Directo CPD 2.1 Mayor grado de conocimiento y ejercicio del derecho a la no discriminación. Efecto Directo CPD 5.1 Ejercicio del derecho de ciudadanía fortalecido en los organismos de representación y espacios de diálogo y concertación.
Producto(s) esperados/Indicador(es) del Programa de País:	Indicador de Efecto Directo CPD 2.1: Sociedad Civil participa en el control de acceso y calidad de los servicios públicos. Actitud de los funcionarios públicos en atender a los usuarios de servicios. Indicador de Efecto Directo CPD 5.1: Cantidad y calidad de la participación en el Sistema de Consejos de Desarrollo y en otros espacios de diálogo y concertación.
Organismo Nacional de Ejecución/ Socio Implementador¹:	Asociación de Investigación y Estudios Sociales (ASIES)
Otras partes responsables:	Universidad Rafael Landívar (URL) y Universidad de San Carlos de Guatemala (USAC).

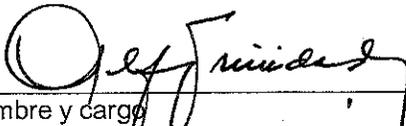
Breve descripción del proyecto: con el antecedente de dos fases anteriores (1ª fase 2001-2004; 2ª fase 2004-2008), el proyecto está diseñado como una oportunidad para la continuidad y sostenibilidad institucional de los procesos iniciados. Con este horizonte, el diseño comprende tres resultados: R1. Fortalecido liderazgo y capacidades de mujeres e indígenas para planificar y gestionar el desarrollo de comunidades involucradas; R2. Fortalecidas capacidades de universidades para la gestión asociada de formación y conocimiento especializado sobre DDHH y desarrollo; R3. Mejorada la calidad pedagógica de la enseñanza de los derechos humanos en docentes y estudiantes de URL a través de la generación de una experiencia asociativa regional.

Período del Programa de País:	
Nombre corto del proyecto:	Proyecto Asociativo Regional
Números de <i>project IDs</i> en Atlas asociados al <i>award</i>:	
Duración del proyecto:	Octubre 2008-Junio 2010
Acuerdos de gestión:	NEX

Presupuesto (en US\$)	
Presupuesto total:	US\$ 800,832
Guatemala (incluye 7% GMS US\$ 52,390)	
▪ Gobierno:	
▪ Recursos regulares:	
▪ Otros:	
o Gobierno de Finlandia	US\$ 800,832
▪ Aportes en especie:	



Aprobado por el Gobierno de Guatemala:


Nombre y cargo
Alfredo Trinidad Velásquez
VICEMINISTRO DE
RELACIONES EXTERIORES



10 DIC 2008

Fecha

Aprobado por Asociación de Investigación y Estudios
Sociales (ASIES):


Nombre y cargo

19/11/2008

Fecha

Aprobado por el PNUD


Nombre y cargo



18/12/2008

Fecha

1. ANALISIS DE SITUACION

1.1 Situación de derechos humanos en Centroamérica

En la década de 1980-1990 finalizaron los conflictos armados en varios países centroamericanos que afectaron directa o indirectamente al resto de la región. Luego, durante la primera mitad de los años noventa se iniciaron optimistas reformas en los ámbitos políticos, económicos y sociales, creando expectativas en la población y en la comunidad internacional por el inicio de un proceso de fortalecimiento y consolidación democrática en el marco de auténticos Estados de derecho.

Los procesos de democratización, si bien han avanzado y son esperanzadores, no han sido suficientes para vencer el rezago histórico de la región. Los logros en derechos humanos, especialmente los derechos económicos, sociales y culturales, tales como la esperanza de vida, la cobertura educativa y de salud, y el acceso a trabajos dignos y bien remunerados, se vieron afectados por la desaceleración económica, la desarticulación entre el sector productivo y el sector trabajador y la falta de capacidad de la clase política para desarrollar estrategias y políticas públicas integrales que resolvieran las causas de los distintos problemas y les permitieran lograr cambios significativos y sostenibles.

Latinoamérica es considerada en la actualidad como la región más desigual del mundo, y, en Centroamérica, Honduras y Guatemala son ejemplos típicos de este problema. Por ello, en estos dos países, los avances en el crecimiento económico deben ir acompañados de estrategias políticas para reducir la desigualdad, inequidad y discriminación, dadas las brechas entre la ciudad y el campo, entre grupos sociales, entre ricos y pobres, entre hombres y mujeres, entre indígenas, afrodescendientes y no indígenas.

Por otra parte, cabe señalar que se ha dado un debilitamiento de la administración de justicia, que se traduce en la ineficacia del sistema judicial y en impunidad, criminalidad y violencia por errores de la legislación y la falta de una política estatal adecuada; asimismo, han aumentado la inseguridad pública, la corrupción y el crimen organizado.

Puede afirmarse que el gran reto de la región es la reducción de la pobreza y los cada vez mayores niveles de desigualdad, así como el fortalecimiento institucional del Estado de Derecho, que logre incorporar la diversidad y pluralidad de Centroamérica.

No obstante, la región centroamericana ha logrado avances en el desarrollo jurídico. Por ejemplo, se han promulgado constituciones que reconocen expresamente los derechos fundamentales de todas las personas y se ha ratificado un importante número de tratados internacionales sobre la materia (Ver Anexos del Informe de Misión). Pero todavía no se ha dado una amplia y completa actualización y armonización de la legislación interna para adaptarla a los compromisos internacionales adquiridos.

Además, en muchos casos hay falta de voluntad política en la ejecución de las normas fundamentales, la cual se expresa en la insuficiente asignación de recursos humanos y financieros para hacerlas efectivas; así como de políticas públicas basadas en una perspectiva de derechos humanos. Pero, a la vez hay que reconocer que en América Latina, la región



centroamericana fue la primera que inició el proceso de creación del Ombudsman², institución con rango constitucional (excepto en Costa Rica) que promueve, protege y supervisa la plena vigencia de los derechos humanos.

También cabe destacar como otro hecho positivo, el mayor protagonismo de las organizaciones de la sociedad civil en la promoción, difusión e investigación en derechos humanos, así como en la creación de espacios de participación ciudadana y diálogo con instituciones del Estado. Sus investigaciones sobre temas de la realidad nacional, específicamente en derechos humanos, las han convertido en un referente importante en la materia.

1.2 Situación de derechos humanos en Guatemala

Guatemala es un país multiétnico, multilingüe y pluricultural, donde los pueblos indígenas maya, garífuna y xinca representan más de la mitad de la población; un país de una riqueza humana y cultural inmensa. Sin embargo, como lo expresó la Comisión para el Esclarecimiento Histórico (CEH), el racismo como doctrina de superioridad, revelado en el actuar del Estado guatemalteco, fue una de las causas del conflicto armado que duró alrededor de 34 años, y constituyó un factor fundamental para explicar la especial saña indiscriminada con que se realizaron las operaciones militares contra centenares de comunidades mayas en el occidente y noroccidente del país.

La CEH estimó que el desplazamiento forzado afectó a más de un millón y medio de civiles, el saldo de muertos y desaparecidos ascendió a más de doscientas mil personas, siendo particularmente la población indígena la más afectada.

Luego de la firma de los Acuerdos de Paz, el Estado y la sociedad guatemalteca lograron eliminar el patrón y la práctica de violaciones sistemáticas de los derechos humanos perpetradas por el Estado durante el conflicto armado, como parte de una política estatal contrainsurgente; a pesar de ello los problemas estructurales de discriminación aún no han sido superados.

Los índices de violencia y delincuencia en Guatemala son alarmantes, debido a lo cual la inseguridad ciudadana es una de las mayores preocupaciones de la sociedad y de los gobiernos guatemaltecos. Según datos de la PNC, en Guatemala se cometen en promedio unos 16 homicidios diarios, lo que significa que en el 2007 se produjeron más de cinco mil setecientos homicidios; esto lo convierte en uno de los países más violentos de América Latina³.

Otro factor que afecta el Estado de Derecho en Guatemala es la debilidad de la administración de justicia, que se traduce en la ineficacia del sistema judicial y en impunidad. A ello se suman el aumento de la inseguridad pública, la corrupción y el crimen organizado; la influencia que ejercen las fuerzas paralelas de poder en la administración pública, así como sus respectivos efectos.

También destaca en el contexto nacional, la violencia y discriminación contra las mujeres, las agresiones a defensores de derechos humanos, el difícil acceso de los pueblos indígenas a la

² Con el nombre de Procurador de Derechos de Humanos, el primer Ombudsman fue establecido en Guatemala, en 1985, con la promulgación de la Constitución Política vigente.

³ Informe Circunstanciado de PDH, 2007.

justicia, la discriminación racial, así como la falta de reconocimiento y efectivo ejercicio de los DESC.

En el caso de las mujeres, las modalidades históricas de discriminación les han negado el pleno goce de los beneficios del desarrollo nacional y una participación plena en los espacios públicos de decisión. Debido a ello, son desproporcionadamente más pobres que los hombres, tienen menos acceso a la educación y a la asistencia sanitaria, y en consecuencia padecen altos niveles de mortalidad materna y desnutrición. Dentro de este grupo social, las mujeres indígenas son las más vulnerables, tanto por razones de género como por razones de etnia.

Sin embargo, hay que destacar algunos esfuerzos, como la ejecución de la Política Nacional de Promoción y Desarrollo de las Mujeres Guatemaltecas y el Plan de Equidad de oportunidades 2001–2006, que han dado lugar, entre otros resultados importantes, a la incorporación del clasificador de género en el Presupuesto Nacional. Asimismo, cabe señalar las iniciativas dirigidas a fortalecer la institucionalidad pública desde una dimensión pluricultural y multilingüe, que crearían condiciones para la armonización del Estado nacional y los Pueblos indígenas.

1.3 Avances y aprendizajes previos

La presente intervención tiene como antecedente inmediato el proyecto Apoyo a la Educación, Capacitación e Investigación en Derechos Humanos en Centroamérica. Siempre con el apoyo financiero del Gobierno de Finlandia, esta iniciativa ha sido ejecutada por el PNUD durante dos ciclos previos en Guatemala (2001-2004 y 2004-2008).

Los procesos impulsados por estas sucesivas intervenciones se han concentrado en el fortalecimiento de la educación superior, la investigación científica y la capacitación no formal en derechos humanos. Para ello, una de las estrategias empleadas ha sido la delegación del proceso de ejecución en conjunto de “entidades implementadoras”, integrado por universidades (USAC, URL), centros de investigación (IDHUSAC e IIJ/URL) y organización de la sociedad civil (ASIES). Este proceso ha dado lugar, entre otros cambios significativos, a los siguientes:

- Apropiación institucional del tema de derechos humanos en las prioridades políticas y académicas de las cuatro universidades, así como de las dos organizaciones de sociedad civil participantes;
- Fortalecimiento de ofertas de programas de maestrías para el estudio especializado en derechos humanos ;
- Ampliación del acceso a estudios superiores en Derecho y derechos humanos a población en desventaja social, como mujeres e indígenas.
- Aumento del conocimiento y fortalecimiento del ejercicio de los derechos humanos en líderes y líderesas indígenas de comunidades rurales;
- Generación y difusión de conocimiento especializado y científico sobre la situación de derechos humanos, mediante conferencias nacionales con participación de actores estratégicos ;

Además de lo anterior, gracias al modelo descentralizado de gestión empleado, se han logrado los siguientes cambios en las estructuras y el funcionamiento de las instituciones encargadas de la ejecución de los resultados:



- Aumento de las capacidades para el manejo del ciclo de proyectos de desarrollo y las herramientas de gestión técnica (planificación, monitoreo y evaluación) y gestión administrativa-financiera (informes, auditorías, presupuestos, etc);
- Aumento de la visión estratégica de los procesos académicos y técnicos impulsados, mediante la incorporación de un enfoque transformador, que hace énfasis en los cambios generados en el entorno país,
- Aumento de las capacidades asociativas de las instituciones participantes para el trabajo en red con enfoque regional, lo cual se ha expresado en el diseño participativo del presente documento de proyecto y la modalidad asociativa elegida para su ejecución.

Relacionados con los avances obtenidos, el proyecto ha generado aprendizajes relevantes en distintos dominios, que además de facilitar el cumplimiento de los resultados han supuesto nuevos desafíos para las instituciones implementadoras y las propias oficinas de PNUD. Entre otros, se pueden destacar los siguientes aprendizajes, principalmente derivados de la última fase de ejecución (2004-2008):

- *Modelo de gestión y apropiación institucional del tema de derechos humanos:* una de las intenciones del modelo de gestión descentralizado (que delega la ejecución en los beneficiarios) ha sido “aumentar la apropiación institucional de los beneficios del proyecto”. La práctica ha demostrado la certeza de la medida, por cuanto ahora el tema de derechos humanos parece bien posicionado en las prioridades políticas y académicas de las instituciones implementadoras.
- *Modelo de gestión y fortalecimiento de capacidades institucionales para el manejo de ciclo de proyectos:* la delegación de la ejecución de los resultados a las propias instituciones beneficiarias ha sido una estrategia efectiva en la medida que ha puesto en contacto a las instituciones académicas con los desafíos de la gestión del ciclo de proyectos de desarrollo, principalmente en el marco programático de PNUD. Sin embargo, para el fortalecimiento de capacidades técnicas y administrativas en esta materia se requieren medidas específicas, como capacitación y asistencia técnica, así como ajustes estructurales (p. ej. la creación de unidades de proyectos).
- *Desarrollo de capacidades asociativas y enfoque regional:* uno de los aspectos críticos advertidos al inicio del proyecto fue “falta de fluidez en los circuitos de comunicación y en las articulaciones entre las distintas estructuras, así como en el debilitamiento de la corresponsabilidad en la ejecución del proyecto” y la ausencia de un enfoque regional que ayude a las instituciones a ver las actividades regionales “como una agenda propia”⁴. La Experiencia Piloto iniciada en Copán, Honduras, demostró que esta situación de débil asociatividad institucional puede ser modificada con voluntad política y acciones pertinentes que aumenten las condiciones y capacidades asociativas de todos los actores implicados. Los hallazgos del monitoreo de dicha experiencia “hacen pensar que la asociatividad regional del proyecto promete en el futuro inmediato un escenario sólido de colaboración”, siempre que se conserven y profundicen las condiciones creadas⁵.

⁴ Informe de Monitoreo del Modelo de Gestión del proyecto en Honduras y Guatemala (2005); 1 Guatemala (2005); Informe de Monitoreo Honduras (2006).

⁵ Informe Especial de Monitoreo Asociatividad y Enfoque Regional (2007).

- *Valor agregado del enfoque transformador a la gestión basada en resultados:* la incorporación del enfoque transformador, como resultado de la evaluación de medio término realizada en 2006, se tradujo en aumento de la visión estratégica de las instituciones sobre la gestión de los resultados a su cargo, dando lugar a cambios cualitativos, como por ejemplo: i) articulación de los procesos de capacitación no formal a iniciativas y redes de sociedad civil a nivel municipal y local; ii) selección de actores estratégicos clave como participantes o panelistas en las conferencias nacionales de derechos humanos; iii) seguimiento de los efectos generados por los programas de investigación y formación en estructuras del Estado, en el caso de la URL y USAC. Esta experiencia muestra la complementariedad del Enfoque Transformador, incorporado por el cooperante, y la Gestión Basada en Resultados, empleada por PNUD, por lo que podría conservarse y mejorarse, tanto a nivel de Programa País como del ciclo de proyecto⁶.

1.4 Escenarios que se desea transformar

El enfoque transformador, empleado en la identificación y el diseño del presente Documento de Proyecto, se caracteriza principalmente por la adopción de una visión estratégica que busca realizar cambios significativos en un entorno de desarrollo particular. En el caso específico de este proyecto, las distintas instituciones ejecutoras han identificado los escenarios nacionales que desean transformar y los sujetos sociales y las líneas estratégicas priorizados para contribuir a dichos cambios, desde el ámbito específico de los derechos humanos. Ver Cuadro 1.

Cuadro 1
Escenarios del entorno que las instituciones implicadas en el proyecto desean transformar

ESCENARIOS	SUJETOS	LINEAS ESTRATEGICAS
Estado, como generador y rector de políticas públicas, especialmente sector justicia, instituciones de DDHH	Operadores de justicia, DDHH y educación Estudiantes universitarios de pre y posgrado	Educación formal de pre y post grado en Derecho y DDHH Investigación y difusión científicas Coordinación intersectorial para incidencia
Sociedad civil, especialmente grupos en situación de vulnerabilidad	Mujeres y Pueblos indígenas, principalmente líderes y lideresas en los niveles comunitario, municipal y departamental	Educación no formal para líderes y lideresas y funcionarios de salud y educación; Debate y promoción en espacios universitarios y de sociedad civil

⁶ Se sugiere tener en cuenta las orientaciones contenidas en dos documentos: i) "Seguimiento de efectos en el Marco de la gestión basada en resultados". PNUD Guatemala, 2004; ii) Lineamientos sobre Enfoque Transformador, Anexo B.



1.5 Actores del proyecto

1.5.1 Identificación de actores y roles en la ejecución

La intervención del proyecto implica un conjunto de actores institucionales y sociales, interrelacionados entre sí, con roles definidos, según su contribución y responsabilidad en el proceso de ejecución y los sujetos del entorno priorizados. De acuerdo a ello, se ha identificado el siguiente cuadro de actores (Ver Cuadro 2).

Cuadro 2
Actores del proyecto según roles desempeñados en la ejecución

ACTOR	ROLES EN LA EJECUCIÓN
Gobierno de Finlandia	Entidad cooperante: facilita los recursos financieros y monitorea la intervención.
ASIES	Socio implementador
Oficina de PNUD	Organismo de tutela: administra los recursos financieros y acompaña técnicamente a los socios ejecutores.
ASIES, URL, USAC	Socios Co-Responsables: responsables de la ejecución mediante la modalidad de redes asociativas regionales
SEGEPLAN, en Guatemala	Contrapartes nacionales principales
Docentes, investigadores y estudiantes de universidades; líderes y lideresas indígenas de comunidades seleccionadas	Beneficiarios directos: sujetos clave para alcanzar las transformaciones, en tanto participantes en los procesos de ejecución de los resultados y productos.
Comunidad universitaria, servidores públicos en general, sociedad civil organizada, usuarios de servicios de educación, salud, justicia; organizaciones y comunidades de los pueblos étnicos participantes	Beneficiarios indirectos: sujetos vinculados como usuarios de las actividades y/o servicios prestados por los beneficiarios directos.
Instituciones públicas de los sectores de justicia y educación; organizaciones de sociedad civil que promueven los DDHH de los sujetos en situación de vulnerabilidad; otras instituciones estatales y organismos privados.	Socios estratégicos del entorno: actores externos invitados a la ejecución de los productos que se consideran clave para potenciar las transformaciones deseadas en el entorno de los países y la región.

1.5.2 Perfil de los socios co-responsables

La Asociación de Investigación y Estudios Sociales (ASIES) es una entidad civil fundada en 1982 y con personalidad jurídica desde 1988. Está conformada por socios y profesionales, su propósito es establecer un ordenamiento democrático basado en la justicia, la libertad, la paz y la solidaridad. El objetivo principal de ASIES es estimular el interés general para la búsqueda y puesta en práctica de soluciones concretas a la problemática nacional. Tiene como

estrategia apoyar el desarrollo, la investigación y el análisis permanente de la realidad nacional, desde puntos de vista económicos, sociales, culturales, históricos, políticos, de política exterior y de relaciones internacionales.

La Universidad Rafael Landívar (URL) es la primera universidad privada de educación superior en Guatemala, afiliada a la tradición educativa jesuita, fundada en 1961. Su misión es servir a los hombres y mujeres de Guatemala por medio de la docencia, la investigación y la proyección social. Pretende contribuir a la transformación de la sociedad guatemalteca y la región centroamericana para lograr ámbitos más justos, humanos y libres.

La Universidad de San Carlos (USAC) fue fundada en 1676 por Cédula Real española. Fue reconocida autónoma en 1944 durante el gobierno de Jacobo Arbenz y desde entonces es considerada la única universidad estatal en Guatemala, recibe el 5% del presupuesto general del Estado. La Constitución Política otorga a la USAC el mandato de organizar y desarrollar la educación superior en el país y cooperar en la solución de los problemas nacionales. Adicionalmente la Ley Orgánica le asigna la tarea de presentar iniciativas de ley al Congreso de la República. Actualmente el Consejo Superior de la Universidad está considerando una política universitaria sobre derechos humanos.

2. ESTRATEGIAS

2.1 Lineamientos estratégicos

El Proyecto Asociativo Regional Apoyo a la Educación, Capacitación e Investigación en Derechos Humanos en Centroamérica está planteado para dar continuidad y sostenibilidad a los procesos iniciados por las etapas precedentes en Guatemala (2001-2004 y 2004-2008) y Honduras (2004-2008)⁷. Con esta visión estratégica, desde su formulación y diseño se han considerado ciertos lineamientos, que se sugiere conservar durante las siguientes etapas de su ciclo de vida (ejecución, monitoreo y evaluación). Dichos lineamientos son los siguientes:

- ***Sincronización con aprendizajes previos, mandatos y significados institucionales:*** las experiencias previas se traducen en aprendizajes, por lo general, cuando logran cierta sincronía con los mandatos, principios, valores y otros significados de las instituciones. Por ello, se ha tratado que el conjunto del proyecto y los productos específicos sean coherentes con dos elementos de la vida de las instituciones implicadas en la ejecución: i) aprendizajes obtenidos en las etapas anteriores del proyecto; ii) mandatos y significados institucionales. Por lo tanto, se sugiere conservar esta sincronía de manera que cada acción que ejecutan las instituciones tengan sentido para sus estructuras, identidades y mandatos. En este marco, también se considera que un elemento de coherencia y sincronía es la adopción de medidas efectivas para incorporar los derechos humanos y el desarrollo en los planes y prácticas de las instituciones, tanto de las universidades como de las organizaciones de sociedad civil participantes. Un paso inicial dado en esta dirección ha sido el diseño participativo de Estrategias Institucionales, elaborado en la fase de preparación del presente documento.

⁷ El concepto de sostenibilidad no es estrictamente financiero, sino incluye también otros aspectos claves explícitos e implícitos en las cuatro estrategias propuestas.



- **Desarrollo de capacidades asociativas para el trabajo en red:** las teorías del desarrollo, incluyendo sus instrumentos de planificación, están evolucionando progresivamente hacia la incorporación de modalidades asociativas en la organización y ejecución de las intervenciones. Además de una cuestión de efectividad, eficiencia e impacto, se trata de volver la mirada a un principio central en la filosofía de los derechos humanos: *la aceptación de la legitimidad humana de los sujetos diferentes a uno en la convivencia social*. Por ello, el diseño –y se espera que así sea en las siguientes etapas del ciclo- ha sido el resultado de un proceso laboriosamente tejido en el que cada una de las instituciones participantes ha decidido capitalizar sus ventajas asociativas de cara a las transformaciones deseadas en la situación de los derechos humanos, educación y desarrollo de su entorno nacional y regional.⁸ Por ello, se espera que –además de los socios dentro del proyecto- cada red vea oportunidades de asociación con otros actores clave para el cambio.

- **Potenciación de cambios en el entorno social e institucional:** la asociatividad interinstitucional, nacional y regional, es una condición para potenciar los cambios deseados en el entorno social e institucional de cada país y la región. En adición, el proyecto ha incorporado el “*enfoque transformador*” en todo su ciclo, con la intención explícita de visualizar los cambios que son necesarios producir, así como las rutas estratégicas que se deben seguir para contribuir con efectividad y eficiencia a dichas transformaciones. La idea básica de un proyecto con enfoque transformador es potenciar su influencia en la modificación de los escenarios priorizados. Ver texto de apoyo en Anexo B.

- **Compromiso institucional con la calidad de los procesos y productos:** dado que se parte de experiencias y aprendizajes previos, el ciclo de proyecto diseñado tiene techos de calidad óptimos en los distintos procesos y etapas: gestión financiera, administrativa, técnica; planificación y monitoreo. Por tanto, es deseable y necesario, un compromiso institucional de todos los actores con dichos estándares. La reflexión crítica y el énfasis pedagógico del monitoreo puede servir para este propósito, toda vez que se asuman con transparencia y responsabilidad propios de los espacios asociativos en red.

2.2 Redes asociativas como estrategia regional

La construcción teórica y operativa de un enfoque regional ha sido uno de los retos heredados por el anterior ciclo del proyecto. Para avanzar en este esfuerzo, se diseñó y ejecutó la Experiencia Piloto de Copán, en la que –sobre la base de casos asociativos interinstitucionales- se generaron aprendizajes básicos para el trabajo en red, teniendo en cuenta un elemento clave: *la distinción de las diferencias como condición para reconocer las complementariedades y aprovechar las ventajas asociativas de las instituciones*. Es decir: valorar la autonomía dentro de la interdependencia.

Considerando dichos antecedentes, el ciclo 2008-2010 del proyecto está pensado como una oportunidad para profundizar el aprendizaje y el desarrollo de las capacidades asociativas regionales de las instituciones implicadas en la ejecución. Para efectos técnicos, se han establecido tres redes asociativas regionales.

⁸ Este proceso inició en abril de 2007, en la Ciudad de Copán, Honduras, con la participación de delegados de todas las instituciones ejecutoras y de PNUD. Ver antecedentes en informe de Misión de Actualización PRODOC.

Las redes asociativas regionales definidas por los propios interesados son las siguientes:

- **Red Asociativa Regional 1.** Integrada por ASIES (Guatemala) y CIPRODEH (Honduras), esta red tendrá a su cargo el Resultado 1, relativo a la gestión de procesos de educación no formal y asociatividad con los sujetos priorizados de la sociedad civil (mujeres, indígenas y afrodescendientes).
- **Red Asociativa Regional 2.** Integrada por las cuatro universidades participantes en el proyecto (UNAH, UPNFM, USAC y URL); esta red tendrá a su cargo el Resultado 2, relativo a la investigación y difusión científicas, así como a la formación superior en derechos humanos y al desarrollo de sus propias capacidades asociativas.
- **Red Asociativa Regional 3.** Integrada por las universidades URL (Guatemala) y UPNFM (Honduras); esta red tendrá a su cargo el Resultado 3, relativo a la ejecución de iniciativas destinadas a mejorar la calidad pedagógica de la enseñanza y el aprendizaje de los derechos humanos en sus respectivas comunidades de docentes y estudiantes.

Para efectos de la operación de las tres redes asociativas, en el marco de este proyecto, se entenderá y trabajará en **lo regional**, según las siguientes hipótesis:

- **Hipótesis 1.** Lo regional es un espacio asociativo de trabajo alrededor de temas, ocupaciones, intereses, retos y significados complementarios, que acepta e incluye las diferencias como ventajas asociativas de los actores centroamericanos, de Honduras y Guatemala. El eje del espacio asociativo es la transformación de la situación de derechos humanos en la región y en cada país participante en el proyecto.
- **Hipótesis 2.** Lo regional en el caso de Guatemala y Honduras se constituye con la combinación de dos conductas complementarias de los miembros de cada una de las redes definidas:
 - i) **Sentido de comunidad:** cada red asociativa opera con un fuerte sentido de comunidad e identidad colectiva en torno a valores comunes; cada institución sabe y siente que será apoyada en sus esfuerzos por alcanzar las metas propuestas.
 - ii) **Apertura al entorno:** apertura a otros socios fuera de la red; aceptación de nuevas ideas y, por consiguiente, una manifiesta capacidad para aprender y adaptarse a nuevas circunstancias.

Para proveer insumos a las hipótesis formuladas, se tendrá en cuenta los siguientes hechos del contexto y el proceso de construcción de la regionalidad centroamericana: i) existencia de historia, idioma y culturas comunes; ii) territorio y ecosistemas compartidos; iii) instituciones regionales representativas de los actores implicados, como CSUCA, Corte Centroamericana de Justicia, IIDH, Red de Universidades Jesuitas, entre otros.



2.3 Objetivo general del proyecto

El objetivo general del proyecto está formulado en los siguientes términos:

- *Contribuir al ejercicio ciudadano y al respeto institucional de los derechos humanos en la región centroamericana, mediante redes asociativas de apoyo a la formación superior, la investigación científica y la educación no formal en derechos humanos.*

Teniendo en cuenta este objetivo general y el enfoque transformador aplicado en el diseño, el proyecto espera contribuir a dos escenarios de transformación:

- **Escenario de transformación de largo plazo (nivel de impacto⁹):** un Estado de Derecho, plural, democrático, sustentado en el ejercicio ciudadano y el respeto institucional de los derechos humanos. Para el análisis de los avances hacia este escenario se proponen dos indicadores de impacto:
 - i) *Mejor desempeño del Índice de Desarrollo Humano de PNUD¹⁰.*
 - ii) *Aumento de la participación de las mujeres e indígenas en asuntos públicos*
- **Escenario de transformación al final del proyecto (nivel de efecto¹¹):** programas de educación superior, investigación científica y educación no formal en derechos humanos institucionalmente sostenibles, sustentados en prácticas ejemplares de asociatividad. Para analizar los avances hacia este escenario se proponen los siguientes indicadores de efecto:
 - i) *Disposiciones políticas, normativas y presupuestarias que aseguren la sostenibilidad de las iniciativas en cada institución participante;*
 - ii) *Aumento del Índice de Asociatividad Institucional entre los socios ejecutores y estratégicos de cada red constituida¹².*

⁹ El impacto se entiende como un cambio de largo plazo en el entorno social e institucional del país implicado, obtenido por la confluencia de múltiples factores y esfuerzos nacionales y regionales, a los que el proyecto puede contribuir o incidir, pero no determinar.

¹⁰ Se tendrá en cuenta que variables como salud, educación e ingreso están asociadas a los DESC y expresan dimensiones clave del Estado democrático.

¹¹ Cambio en entorno institucional que se espera alcanzar al final del ciclo de intervención, con el conjunto de los esfuerzos de los socios y actores implicados.

¹² El Índice de Asociatividad Institucional fue creado como parte de la Experiencia Piloto de Copán y validado en el último informe de monitoreo del proyecto.

3. MARCO DE RESULTADOS Y RECURSOS

Para contribuir al objetivo general y los escenarios de transformación identificados, el proyecto estructurará su intervención en un Marco de Resultados y Recursos, que comprende los siguientes elementos (Ver Matriz de Marco de Resultados y Recursos en apartado 3.1)¹³.

- *Marco programático de PNUD en el país:* incluye el impacto y los efectos, con sus respectivos indicadores, del marco de intervención de PNUD, en el que se ubica el presente proyecto.
- *Impacto y efecto específicos del proyecto:* incluye los escenarios e indicadores específicos para el análisis de los mismos, tal como fueron descritos antes.
- *Resultados:* situaciones transformadas de la realidad objeto de atención que se espera alcanzar al final del proyecto.
- *Actividades principales:* cada resultado está desagregado en una serie de actividades principales que se requiere ejecutar para su obtención.
- *Indicadores y Línea de Base:* cada resultado incluye indicadores para verificar los avances, así como los valores de la Línea de Base, en el momento de iniciar la intervención.
- *Partes responsables:* se incluyen las instituciones, agrupadas en su respectiva Red Asociativa Regional, encargada de la ejecución de los resultados.
- *Insumos:* servicios y recursos dispuestos para la ejecución de cada producto y resultado.

Tomando en cuenta esta lógica de articulación, los resultados que el proyecto espera alcanzar son los siguientes:

- **Resultado 1. Fortalecidos el liderazgo y las capacidades de mujeres e indígenas para planificar y gestionar el desarrollo de comunidades involucradas.** Este resultado está orientado a mejorar el conocimiento y las capacidades de líderes y líderes para participar en los espacios públicos de decisión a nivel territorial, y que ejercen sus derechos y proponen soluciones para el desarrollo de sus comunidades. Para ello, los servicios de formación y asistencia técnica tendrá tres ejes temáticos: i) derechos humanos, con énfasis gestión de riesgos ambientales; ii) planificación de proyectos; iii) asociatividad y trabajo en red.
- **Resultado 2. Fortalecidas capacidades de universidades para la gestión asociada de formación y conocimiento especializado sobre derechos humanos y desarrollo.** Este resultado busca articular las experiencias, el conocimiento y los recursos de cada universidad en el desarrollo de capacidades que potencien la formación, la investigación científica y la gestión de conocimiento especializado en derechos humanos y desarrollo.

¹³ Se ha seguido el formato provisto por PNUD, con pequeños ajustes para permitir la incorporación del enfoque transformador expresado sobre todo en impacto y efectos específicos del proyecto.



- **Resultado 3. Mejorada la calidad pedagógica de la enseñanza de los derechos humanos en docentes y estudiantes de URL, a través de la generación de una experiencia asociativa regional.** Este resultado se orienta a complementar las fortalezas de la URL en términos de conocimientos y experiencias en materia de derecho y derechos humanos (URL).

3.1 Matriz del marco de resultados y recursos

Proyecto Asociativo Regional Apoyo a la Educación, Capacitación e Investigación en DDHH en Centroamérica

MARCO DE RESULTADOS Y RECURSOS

<p>Área de resultados clave del Plan Estratégico del PNUD: Efecto esperado del UNDAF:</p>	<p>Área de Gobernabilidad Democrática. Efecto 3: La población se beneficia de mayores capacidades del Estado para garantizar pleno ejercicio de derechos humanos.</p>
<p>Efecto esperado/Indicador del Programa de País (CPD): Producto(s) esperados / Indicador(es) del Programa de País: Impacto en entorno país al que espera contribuir el proyecto: Efecto global esperado del proyecto:</p>	<p>Efecto Directo CPD 2.1 Mayor grado de conocimiento y ejercicio del derecho a la no discriminación. Efecto Directo CPD 5.1 Ejercicio del derecho de ciudadanía fortalecido en los organismos de representación y espacios de diálogo y concertación. Indicador de Efecto Directo CPD 2.1: Sociedad Civil participa en el control de acceso y calidad de los servicios públicos. Actitud de los funcionarios públicos en atender a los usuarios de servicios. Indicador de Efecto Directo CPD 5.1: Cantidad y calidad de la participación en el Sistema de Consejos de Desarrollo y en otros espacios de diálogo y concertación. <i>Un Estado de Derecho, plural, democrático, sustentado en el ejercicio ciudadano y el respeto institucional de los Derechos Humanos. Indicador de impacto: i) Aumento de la participación de las mujeres, indígenas y afrodescendientes en asuntos públicos.</i> <i>Programas de educación superior, investigación científica y educación no formal en Derechos Humanos institucionalmente sostenibles, sustentados en prácticas ejemplares de asociatividad. Indicadores de efecto: i) Disposiciones políticas, normativas y presupuestarias que aseguren la sostenibilidad de las iniciativas en cada institución participante; ii) Aumento del Índice de Asociatividad Institucional entre entidades participantes; iii) Aumento de la aplicación de los DDHH en prácticas profesionales de egresados de universidades implicadas en el proyecto.</i></p>
<p>Estrategia de asociación: Número de Award del proyecto:</p>	<p>Redes asociativas regionales de universidades, centros de investigación y organizaciones de sociedad civil.</p>



RESULTADOS	ACTIVIDADES PRINCIPALES	PARTES RESPONSABLES	INSUMOS ¹⁴
Resultado 1.			
Resultado 1. Fortalecido liderazgo y capacidades de mujeres e indígenas para planificar y gestionar el desarrollo de comunidades involucradas.	1.1 Diseño y ejecución de un curso en DDHH, con énfasis en medio ambiente y manejo de crisis.	ASIES.	Contratos de servicio.
<i>Indicador. Aumento del conocimiento y ejercicio de DDHH en líderes y lideresas participantes.</i>	1.2 Diseño y ejecución de talleres de capacitación de líderes y lideresas en redes asociativas y ciclo de proyectos de desarrollo.		
<i>Línea de Base. Escaso conocimiento de contenidos e instrumentos de DDHH.</i>	1.3 Organización de redes asociativas étnicas e interétnicas con participación de líderes y lideresas indígenas participantes en el curso y talleres.		
<i>Indicador. Mejores prácticas de líderes y lideresas en el diseño y la gestión asociativa de iniciativas de desarrollo local.</i>	1.4 Propuesta estratégica para la continuidad y sostenibilidad del trabajo asociativo de ASIES.		
Resultado 2			
Fortalecidas capacidades de universidades para la gestión asociada de formación y conocimiento especializado sobre DDHH y desarrollo.	2.1 Diseño y ejecución de plan de intercambios de docentes, investigadores y especialistas temáticos y metodológicos.	USAC y URL.	Contratos de servicio.
<i>Indicador: Incremento del flujo de intercambios virtuales y presenciales entre las universidades participantes.</i>	2.2 Diseño y ejecución de sistema informático para almacenar y gestionar información y conocimiento especializado.		
	2.3 Organización de un Congreso Regional de Derechos Humanos.		

¹⁴ El detalle de los insumos está contenido en el plan general de trabajo (Anexo 1).

RESULTADOS	ACTIVIDADES PRINCIPALES	PARTES RESPONSABLES	INSUMOS ¹⁴
Línea de Base. Existen hasta tres intercambios anuales de docentes, principalmente entre URL y universidades hondureñas.	2.4 Edición de dos números de revista regional de investigación en derechos humanos, educación y desarrollo.		
Indicador. Aumento del número de docentes en servicio y profesionales egresados con formación en derechos humanos.			
Línea de Base. Ver estudio de efectos de URL y USAC.	2.5 Diseño participativo de una agenda regional de investigación en derechos humanos. 2.6 Realización de un Concurso de Moot Courts		
Indicador. Aumento de la gestión asociada de conocimiento especializado en derechos humanos destinado a actores estratégicos.	2.7 Formulación y diseño de estrategia y cartera de proyectos para la sostenibilidad del proceso asociativo interuniversitario en el tema de DDHH.		
Línea de Base. Existe colaboración entre las universidades en la organización de una conferencia anual de DDHH.			
Resultado 3			
Mejorada la calidad pedagógica de la enseñanza de los derechos humanos en docentes y estudiantes de URL a través de la generación de una experiencia asociativa regional	3.1 Diseño y ejecución de un plan de pasantías y prácticas profesionales de estudiantes en bufetes móviles de URL. 3.2 Uso de Manual de DS. Hs. por Docentes de la Facultad de Derecho de URL	URL.	Contratos de servicio.
Indicador. Aumento del conocimiento en derechos humanos en estudiantes de URL.			
Línea de Base. Existe un conocimiento limitado y distorsionado.			



3.2. PLAN DE ACTIVIDADES

El ciclo de ejecución del proyecto prevé momentos e instrumentos para la planificación operativa de las actividades correspondientes a cada resultado. Para ello, se seguirán los lineamientos generales señalados en el Anexo C de este documento y los formatos correspondientes de PNUD. Se prevén los siguientes ejercicios de planificación:

- POA1. Corresponderá al período de octubre a diciembre de 2008.
- POA 2. Corresponderá al período de enero a diciembre de 2009.
- POA 3. Corresponderá al período de enero a junio de 2010.

Los anteriores ejercicios de planificación también tendrán en cuenta las provisiones anuales relativas a presupuesto, desembolsos, adquisiciones, contrataciones, monitoreo y evaluación, conforme los lineamientos y procedimientos establecidos por PNUD.

Se acompaña como anexo A el plan general de trabajo.

3.3 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION

El período de ejecución del proyecto comprende del 1 de octubre de 2008 al 30 de junio de 2010. Este ciclo está dividido en tres etapas: i) preparación de condiciones iniciales e implementación; ii) ejecución; iii) cierre. El cuadro que sigue registra los hitos más importantes de cada una de las tres etapas.

*Cuadro 7.
Cronograma general de ejecución del proyecto, según fases*

RESPONSABLES	TAREAS PRINCIPALES
Primera etapa: preparación de condiciones iniciales e implementación. Octubre a diciembre de 2008.	
Gobierno de Finlandia	Firma de convenio para la administración del proyecto entre Finlandia y PNUD, previo a la fecha de inicio en octubre 2008. Primer desembolso financiero. Participación en Consejo de Supervisión
PNUD	Arreglos administrativo-financieros bajo la modalidad de ejecución nacional (NEX). Contratación del personal de la Unidad Regional y de la Unidad Ejecutiva Nacional Capacitación del personal contratado en la modalidad de ejecución nacional Firma de convenio con socio implementador
Socio implementador	Firma de convenios subsidiarios con instituciones co-ejecutoras Solicitud de desembolsos para las instituciones co-ejecutoras al PNUD

RESPONSABLES	TAREAS PRINCIPALES
Unidad Regional	Apoyar la preparación de POA 1 e implementación. Ciclo 2008 (octubre-diciembre 2008) Diseño y ejecución de sistemas internos de monitoreo, planificación y evaluación
Unidad Ejecutiva Nacional	Apoyar la preparación de POA 1 e implementación. Ciclo 2008 (octubre-diciembre 2008) Preparación y ejecución de plan de asistencia a los socios ejecutores en aspectos financieros, administrativos y técnicos.
Redes asociativas regionales	Preparación de POA 1. Ciclo 2008 (octubre-diciembre 2008), con asistencia de Asesor Técnico Regional Participación en plan de asistencia Formalización de alianzas con socios estratégicos Preparación de condiciones y procedimientos para ejecución financiera y administrativa Ejecución de actividades previstas en POA 1. Ciclo 2008 (octubre-diciembre 2008) Participación en preparación de POA 2. 2009
Consejo de Supervisión	Aprobación de propuesta de POA 1 y presupuesto 2008
Segunda etapa: ejecución 2009	
Gobierno de Finlandia	Participación en Consejo de Supervisión Desembolsos financieros de acuerdo a la calendarización. Evaluación externa
PNUD	Participación en Consejo de Supervisión Prestación de servicios y recursos ofrecidos en presente documento Asistencia técnica a Unidad Regional y a Unidad Ejecutiva Nacional en áreas demandadas
Socio Implementador	Solicitud de desembolsos para instituciones co-ejecutoras al PNUD, luego de la rendición de informes y cuentas del desembolso anterior Convocar a las reuniones del Consejo de Supervisión
Unidad Regional	Ejecución de sistemas internos de monitoreo, planificación y evaluación Capacitación a los socios implementadores en enfoque regional y en redes asociativas Ejecución de plan de asistencia técnica a redes, con apoyo de Coordinadora Nacional y Asesor Técnico Regional. Apoyar la preparación de POAs 2010
Unidad Ejecutiva Nacional	Apoyar la gestión administrativa y financiera de las instituciones implementadoras Preparación y rendición de informes semestrales y anuales Apoyar procesos de auditoría financiera externa Preparación de POAs 2010
Instituciones implementadoras	Ejecución de POAs 2009 y rendición de informes semestrales y anuales Ejecución de procedimientos administrativos y financieros Participación en monitoreo y evaluación internos Elaboración de POAs 2010
Consejo de Supervisión	Aprobación de propuesta de POA 1 y presupuesto 2008
Tercera etapa: ejecución enero - junio 2010	



RESPONSABLES	TAREAS PRINCIPALES
Gobierno de Finlandia	Participación en Consejo de Supervisión Monitoreo y evaluación externa Desembolsos financieros de acuerdo a la calendarización
PNUD	Participación en Consejo de Supervisión Prestación de servicios y recursos ofrecidos en presente documento Asistencia técnica a Unidad Regional y a Unidad Ejecutiva Nacional en áreas demandadas
Socio Implementador	Solicitud de desembolso final para instituciones co-ejecutoras al PNUD, luego de la rendición de informes y cuentas del desembolso anterior
Unidad Regional	Convocar a las reuniones del Consejo de Supervisión Ejecución de sistemas internos de monitoreo, planificación y evaluación Ejecución de plan de asistencia técnica a redes, con apoyo de Ccoordinadora Nacional y Asesor Técnico Regional Apoyar la ejecución de POAs 2010
Unidad Ejecutiva Nacional	Apoyar la gestión administrativa y financiera de las instituciones implementadoras Preparación y rendición de informes semestrales y anuales Apoyar procesos de auditoría financiera externa Apoyar la ejecución de POAs 2010
Instituciones implementadoras	Ejecución de POAs 2010 y rendición de informes semestrales y final. Ejecución de procedimientos administrativos y financieros Participación en monitoreo y evaluación internos
Consejo de Supervisión	Aprobación de informes sustantivos y financieros 2009, propuesta de POA y presupuesto anual 2010
Cuarta fase: Cierre (junio 2010)	
PNUD Unidad Regional, Unidad Ejecutiva Nacional e instituciones ejecutoras	Cierre del proyecto según las normas y los procedimientos del PNUD.

3.4 COMPATIBILIDAD Y SOSTENIBILIDAD

3.4.1 Coherencia

Políticas de cooperación de Finlandia

La política de desarrollo del Ministerio de Asuntos Exteriores de Finlandia compromete su cooperación internacional con un enfoque de derechos. Es un enfoque transversal a todos los aspectos del desarrollo. Además, esta política identifica el mejoramiento de los derechos y condiciones de mujeres y grupos cuyos derechos han sido vulnerados como una temática transversal en toda la programación. Por lo tanto, los programas deben promover igualdad de género y de condición social.

El proyecto incorpora estas prioridades del Gobierno de Finlandia a través de varias líneas de acción. Primero, la enseñanza en derechos humanos tiene, como uno de sus objetivos fundamentales, promover la igualdad de hombres y mujeres. Segundo, el proyecto promoverá el respeto por los derechos humanos y el mejoramiento de las condiciones de vida de las mujeres y grupos vulnerables en materias educativa y en las actividades de investigación y observancia. Tercero, el proyecto continuará promoviendo y privilegiando la participación de mujeres, indígenas y miembros de pueblos étnicos en las actividades de educación no formal en derechos humanos. Se buscará la participación de estas poblaciones en la educación superior, en la medida que corresponda a los grupos de sujetos claves para la transformación.

Contexto nacional y regional

El proyecto es coherente con el entorno de políticas y el contexto de derechos humanos. El objetivo general y los resultados previstos están acordes con las aspiraciones de las instituciones locales implicadas en la realización del proyecto.

Misiones Institucionales

El proyecto continúa con las mismas agencias ejecutoras seleccionadas en las fases anteriores. Además de que las instituciones que participan como entes ejecutores son apropiadas y coherentes con los objetivos del proyecto, el diseño asociativo en red adoptado por el proyecto ha tomado en cuenta sus mandatos e intereses institucionales. A la vez, algunas entidades públicas que tienen mandato legal de educar la población sobre derechos humanos, como los Ombudsman¹⁵, están consideradas como potenciales socios estratégicos por los socios ejecutores de las redes.

Condiciones para mejorar la coherencia

La coherencia del proyecto con el entorno de los países beneficiados podría mejorar si se tienen en cuenta las siguientes orientaciones:

- La fortaleza y también el mandato central de ASIES son la investigación, el estudio y la divulgación para incidir en el desarrollo de Guatemala. Su actuación dentro del proyecto debe incluir estudios sobre las políticas e instituciones públicas que tienen la

¹⁵ El Comisionado de los Derechos Humanos en Honduras y el Procurador de los Derechos Humanos en Guatemala.



responsabilidad de promover la educación en derechos humanos. Este ajuste a la intervención de ASIES sería coherente con el enfoque transformador del proyecto.

- La Rectoría de la Universidad de San Carlos de Guatemala, coherente con su mandato constitucional y trayectoria histórica en la defensa de los derechos humanos, se ha comprometido durante la preparación de este documento a continuar y profundizar este trabajo, principalmente con actividades que en forma transversal traten el tema en los niveles de pre y posgrado. Este compromiso se considera estratégicamente clave, toda vez que la mayoría de oficiales de administración de justicia en Guatemala son egresados de la USAC.
- El Ombudsman realiza educación no formal en derechos humanos y también promueve redes de promotores. Es necesario no duplicar esfuerzos, sino complementar y coordinar acciones. Esta coordinación es necesaria tanto en actividades de educación no formal como en otros ámbitos del proyecto, incluso la educación formal.

3.4.2 Factibilidad económica y financiera

La sostenibilidad económica y financiera del proyecto está implícita en el diseño, ya que al finalizar el mismo, las instituciones ejecutoras deberán continuar –ya sea con recursos propios o con la incorporación de nuevas fuentes de financiamiento- las actividades principales y estratégicas, que son parte de su misión institucional.

Durante la ejecución del proyecto, la sostenibilidad económica y financiera se verá reforzada por la incorporación de sinergias con actores públicos o privados, y la búsqueda de aliados estratégicos que garanticen un flujo aceptable de recursos hacia el proyecto, tal es el caso del sistema judicial con las maestrías. En el caso de educación no formal, se sugiere establecer mecanismos de coordinación y asociatividad con las iniciativas impulsadas por PDH, en Guatemala.

Capacidad institucional

Las instituciones ejecutoras participan en el proyecto por sus capacidades y fortalezas institucionales en educación e investigación. Empero, es necesario fortalecer sus capacidades técnicas avanzadas en derechos humanos para poder sostener la intervención más allá de 2010 y el apoyo de Finlandia. Por tal razón el proyecto promoverá acciones de capacitación y asistencia técnica a docentes e investigadores de las universidades y profesionales de las instituciones que trabajan educación no formal.

A pesar de los avances en las fases anteriores, todavía persiste la necesidad de fortalecer a las instituciones ejecutoras en el manejo del ciclo de proyectos de desarrollo, tanto en los aspectos técnicos como en los administrativos-financieros. Esto es particularmente importante en el caso de las universidades. Además, dada la modalidad asociativa adoptada, también se anticipa la demanda de apoyo técnico para el trabajo en red. Todo ello es una condición necesaria, considerando que uno de los criterios estratégicos incorporados en el actual ciclo es la calidad de los procesos de gestión.

3.4.3 Aspectos socioculturales

Los resultados y productos del proyecto son consecuentes con los aspectos socioculturales y la situación de los derechos humanos. En la apreciación de la relevancia de los aspectos socioculturales, es importante evaluar si las personas excluidas en el contexto social nacional están involucradas directa o indirectamente en la ejecución del proyecto.

El reforzamiento de un enfoque estratégico y transformador de todas las actividades ampliará la incidencia del proyecto y sus socios en el entorno sociopolítico. Las medidas de discriminación positiva para apoyar la participación de mujeres, indígenas y miembros de otros pueblos étnicos han sido integradas exitosamente en todas las actividades del proyecto hasta el momento. Sin embargo, para incidir en los escenarios nacionales (y cambiar las condiciones de grupos vulnerabilizados) las instituciones ejecutoras universitarias han identificado y enfocado sus intervenciones en sectores prioritarios, principalmente del ámbito estatal. Las mujeres y miembros de pueblos étnicos o indígenas y afrodescendientes siguen siendo privilegiados como beneficiarios directos e indirectos en la educación no formal y deben ser priorizados en los programas universitarios siempre y cuando llenen los criterios académicos definidos.

3.4.4 Participación y apropiación

La participación y apropiación de los procesos promovidos por el proyecto están aseguradas desde el proceso asociativo que ha llevado a la formulación del PRODOC. Para conservar y fortalecer este nivel de implicación de las instituciones, ahora en calidad de socios ejecutores del proyecto, se ha formulado un modelo de gestión en el que su participación está clara en todos los niveles decisorios. Asimismo, la Coordinación Regional ha logrado minimizar el riesgo de la débil participación de la USAC en las fases anteriores, con la obtención de un compromiso formal del Rector de una mayor implicación en el proyecto.

La concepción y gestión del proyecto como una iniciativa asociativa que incluye socios estratégicos nacionales y regionales también se considera una medida que deberá contribuir a incidir en la transformación de la situación de los derechos humanos en los países.

3.4.5 Enfoque de género

La igualdad de género es un tema transversal y prioritario para el Gobierno de Finlandia, tal como se indicó en el apartado 3.1. Las instituciones ejecutoras también reconocen la necesidad de incrementar la participación activa de mujeres en los programas de educación e investigación, así como en los espacios públicos sobre los que pretende incidir en el proyecto. El diseño del proyecto ha integrado el enfoque de género en la distinción de los actores priorizados, la selección de indicadores de impacto y la formulación de los productos de cada una de las tres redes asociativas. Además, se sugiere tener especial cuidado para incorporar esta perspectiva en los espacios y mecanismos de evaluación, planificación y monitoreo.



3.4.6 Medio ambiente

Aunque el tema de medio ambiente no se trata directamente en el proyecto, la materia de derechos humanos se aproxima al tema de diversas maneras. Por ejemplo, el estudio de los derechos humanos de los pueblos indígenas involucra su cosmovisión de la tierra, la distribución y gestión de recursos naturales, así como el análisis de normas internacionales como el Convenio 169 de la OIT, entre otras. Adicionalmente, la Red Asociativa 1 ha considerado en su oferta de capacitación los DESC, con énfasis en medio ambiente y gestión de crisis. También se sugiere, en el marco de la verificación de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, diseñar indicadores específicos para medir los avances en el cumplimiento de los DESC, que incluye la dimensión medioambiental.

3.4.7 Tecnología adecuada

La tecnología aplicada dentro las instituciones ha sido adecuada al entorno institucional particular y es una de las claves para la operación virtual de las redes asociativas regionales constituidas. Por ejemplo, el uso de videoconferencia e Internet serán recursos esenciales para el trabajo operativo.

3.5. SUPUESTOS Y RIESGOS

Los supuestos y riesgos de la intervención se han identificado en tres niveles: i) impacto del proyecto en entorno (factores políticos externos); ii) efecto del conjunto del proyecto en entorno institucional (factores externos y del contexto institucional del proyecto); iii) resultados esperados a cargo de las redes asociativas regionales (factores del contexto institucional de los socios ejecutores y del propio proyecto).

3.5.1 Supuestos y riesgos a nivel de impacto

- El proyecto incidirá en los escenarios con mayor éxito si los Estados nacionales asumen sus obligaciones y evidencian el compromiso de continuar y profundizar las reformas sociales e institucionales actualmente en curso. El incumplimiento no es un riesgo, representa más bien una aproximación a la situación actual de los derechos humanos, especialmente en relación a los derechos económicos, sociales y culturales.

3.5.2 Supuestos y riesgos a nivel de efecto del conjunto del proyecto

- Las instituciones participantes logran traducir sus mandatos y voluntad política en el tema de derechos humanos en medidas concretas para la sostenibilidad de los procesos ejecutados por el proyecto. La dinámica de los contextos institucionales puede representar un factor de riesgo para el cumplimiento de este supuesto, sobre todo en

términos de asignación de recursos financieros. La sinergia asociativa de las redes y una acción deliberada de mercadeo de la oferta institucional en la materia podría reducir dicho riesgo.

- La Entidad Gestora facilita condiciones para la ejecución del proyecto en la modalidad de redes asociativas con enfoque transformador. En particular, el cumplimiento de este supuesto requiere un ***ejercicio de flexibilidad creativa***, de modo que se puedan compatibilizar los instrumentos de gestión de PNUD a la visión y dinámica de la intervención. Asimismo se considera una condición clave la adhesión del personal a cargo del proyecto al enfoque transformador y la modalidad de trabajo en redes. Para reducir este riesgo, se sugiere incluir un proceso de inducción o capacitación en el período de preparación de condiciones iniciales.

3.5.3 Supuestos y riesgos a nivel de resultados

- *Resultado 1. Fortalecidos el liderazgo y las capacidades de mujeres, indígenas y afrodescendientes para planificar y gestionar el desarrollo de comunidades involucradas.* Las posibilidades de alcanzar el resultado 1, a cargo de la Red Asociativa Regional 1, están condicionadas a dos supuestos y riesgos:

- i) Los espacios sociales e institucionales de participación ciudadana establecidos a nivel local se mantienen. Aunque el riesgo de que este supuesto no se cumpla es limitado, en el caso de Guatemala podrían ocurrir en el mediano plazo cambios en las políticas de descentralización y la gestión territorial del desarrollo, derivadas de reformas a la legislación vigente.
- ii) Las instituciones del Estado tienen delegaciones y mecanismos para recibir y tramitar denuncias y/o propuestas de líderes y lideresas de la sociedad civil. Además del conocimiento por parte de los beneficiarios de las instituciones y mecanismos para la exigibilidad de los derechos y la presentación de propuestas de desarrollo, es necesaria la presencia de dichas instituciones a nivel territorial, en caso contrario resulta difícil el ejercicio real de los conocimientos adquiridos.
- iii) Los beneficiarios y socios ejecutores de la Red Asociativa Regional 1 están interesados en formular y gestionar proyectos de manera asociativa. La tendencia a actuar de manera individual está arraigada en las organizaciones de sociedad civil, producto del deterioro del capital social y la capacidad para trabajar en red. En el caso de los socios ejecutores, este riesgo será reducido con iniciativas de dirigidas a fortalecer la capacidad asociativa y el trabajo en red.

- *Resultado 2. Fortalecidas capacidades de para la gestión asociada de formación y conocimiento especializado sobre derechos humanos y desarrollo.* Las posibilidades de alcanzar el resultado 2, a cargo de la Red Asociativa Regional 2, están condicionadas por dos supuestos y riesgos:

- i) Las universidades socias de la Red Asociativa Regional 3, a cargo de este resultado, reconocen las diferencias y similitudes que generan oportunidades de trabajo asociativo y agregan valor al proceso de enseñanza de los derechos



humanos y el desarrollo. La clave de la experiencia asociativa emprendida está sujeta a que las universidades reconozcan las ventajas asociativas que cada una tiene con respecto a las experiencias y el conocimiento acumulados. Aunque este reconocimiento reduce el riesgo de incumplimiento de los resultados, éstos también se verán influenciados por la impronta personal de los funcionarios directamente implicados en el trabajo operativo y las dinámicas institucionales no siempre ágiles.

- ii) Los participantes en las actividades del Resultado 2 provienen de sectores estatales priorizados. Este supuesto es fundamental para incidir en los productos de investigación y difusión científicas. El diseño, desde el enfoque transformador, debería mitigar este riesgo.
- iii) Las universidades participantes en la Red Asociativa Regional 2 establecen criterios de alianzas y asociatividad con instituciones y organizaciones estratégicas en cada país. El riesgo de que las alianzas estratégicas no sean definidas con entidades públicas y sociales es una posibilidad dado que las acciones cooperativas y compartidas no siempre están vistas como un beneficio institucional. Se puede prevenir el riesgo mediante una coordinación dinámica y técnica para promover la articulación entre el proyecto y las entidades estratégicas y también mediante el apoyo diplomático de parte de Finlandia.

- *Resultado 3. Mejorada la calidad pedagógica de la enseñanza de los derechos humanos en docentes y estudiantes de URL, a través de la generación de una experiencia asociativa entre ambas universidades.* Las posibilidades de alcanzar el resultado 3, a cargo de la Red Asociativa Regional 3, están condicionadas por dos supuestos y riesgos:

- i) Los miembros de la Red Asociativa Regional perciben y aprecian la ventaja asociativa de la URL en términos del conocimiento y experiencia en el tema de derecho y derechos humanos y la ventaja asociativa de la UPNFM en materia de la metodología y/o pedagogía de los derechos humanos. Si ambos elementos son reconocidos por las autoridades, el riesgo del funcionamiento operativo de la red podría reducirse de manera significativa, así como se potenciaría las posibilidades de “transversalizar” los derechos humanos en las prácticas curriculares de las dos instituciones.

Ver matriz para el monitoreo de riesgos en el anexo C.

4. PLAN DE TRABAJO

Ver Anexo A

5. PRESUPUESTO

El presupuesto previsto para los años del ciclo del proyecto alcanza la suma total de **800,832** dólares de Estados Unidos de América. Este monto se ha distribuido entre los resultados esperados y sus correspondientes actividades principales. Además, se ha considerado un Resultado 4, relativo a los costos de gestión, que incluye –entre otros rubros- servicios de asistencia técnica de consultores nacionales e internacionales.

Número del Award del proyecto:	Apoyo a la Educación, Capacitación e Investigación en Derechos Humanos en Centro América	
Nombre del proyecto:	2008-2010	
Período (años):	NEX	
Modalidad de ejecución:		
Fecha de preparación del presupuesto:	Oct-08	

Producto (=Project ID=Output)	Año	ONE/Socio Implementador	Fuente	Donante	Número	Presupuesto		Monto
						Categoría presupuestaria	Descripción	
Resultado 1. Fortalecido liderazgo y capacidades de mujeres indígenas para planificar y gestionar el desarrollo de comunidades involucradas Actividades 1.1 Diseñar y ejecutar curso ddhh, con énfasis en medio ambiente y manejo crisis 1.2 Diseñar y ejecutar talleres capacitación de líderes y líderes en redes asociativas y ciclo de proyectos de desarrollo 1.3 Organizar redes asociativas étnicas e interétnicas con participación de líderes y líderes indígenas participantes en el curso y talleres 1.4 Propuesta estratégica para la continuidad y sostenibilidad en el trabajo asociativo	2008	ASIES	30000	FIN 110	72100	Contrato ASIES		35,000
							SUB-TOTAL:	35,000
	2009	ASIES	30000	FIN 110	72100	Contrato ASIES		76,500
							SUB-TOTAL:	76,500
	2010	ASIES	30000	FIN 110	72100	Contrato ASIES		35,000
							SUB-TOTAL:	35,000
	Total Resultado 1:							146,500
Resultado 2. Fortalecidas capacidades de universidades para la gestión asociada de formación y conocimiento especializado sobre ddhh y desarrollo Actividades: 2.1 Plan de intercambios de docentes, investigadores y especialistas temáticos y metodológicos 2.2 Sistema informático para almacenar y gestionar información y conocimiento especializado 2.3 Un congreso regional de ddhh organizado 2.4 Dos números editados de revista regional de inv. en ddhh, educación y desarrollo	2008	USAC	30000	FIN 110	72100	Contrato USAC		35,000
	2009	URL	30000	FIN 110	72100	Contrato URL		22,750
							SUB-TOTAL:	57,750
		USAC	30000	FIN 110	72100	Contrato USAC		76,500
		URL	30000	FIN 110	72100	Contrato URL		52,000
	Total Resultado 2:							128,500



investigación en ddhh 2.6 Un concurso de moot courts realizado 2.7 Estrategia y cartera de proyectos para la sostenibilidad del proceso asociativo interuniversitario en el tema de ddhh	USAC	30000	FIN 110	72100	Contrato USAC	35,000	
	URL	30000	FIN 110	72100	Contrato URL	22,750	
	SUB-TOTAL:					57,750	
	Total Resultado 2:					244,000	
	Resultado 3: Mejorada la calidad pedagógica de la enseñanza de los ddhh en estudiantes del URL a través de la generación de una experiencia asociativa regional Actividades: 3.1 Un plan de pasantías y prácticas profesionales de estudiantes en bufetes móviles 3.2 Uso de manual de ddhh para docentes de Facultad de Derecho de URL	URL	30000	FIN 110	72100	Contrato URL	12,250
		SUB-TOTAL:					12,250
		SUB-TOTAL:					24,500
	Resultado 4: Gestión	URL	30000	FIN 110	72100	Contrato URL	12,250
		SUB-TOTAL:					12,250
		Total Resultado 3:					49,000
ASIES		30000	FIN 110	71200	Consultores internacionales		
USAC	30000	FIN 110	71300	Consultores nacionales	27,600		
Resultado 4: Gestión	URL				Coordinación Regional	6,600	
					Coordinación Nacional Guatemala	7,500	
					Asesor Técnico Regional	6,000	
					Asistente Técnico Regional	3,600	
					Asistente Administrativo Guatemala	3,900	
		30000	FIN 110	71400	Servicios contractuales		
		30000	FIN 110	71600	Viajes	6,935	
					Transporte	3,897	
					Viáticos	3,038	
		30000	FIN 110	74500	Gastos misceláneos	8,142	
				Comunicaciones y misc.	5,061		
				Imprevistos	3,081		
	30000	FIN 110	75100	GMS	10,337		

		30000	FIN 110	76100	Foreign Exchange Currency	
					SUB-TOTAL:	53,014
2009	ASIES	30000	FIN 110	71200	Consultores internacionales	
	USAC	30000	FIN 110	71300	Consultores nacionales	110,400
	URL				Coordinación Regional	26,400
					Coordinación Nacional Guatemala	30,000
					Asesor Técnico Regional	24,000
					Asistente Técnico Regional	14,400
					Asistente Administrativo Guatemala	15,600
					Servicios contractuales (Bolsa común)	20,112
					Viajes	13,870
					Transporte	7,796
					Viáticos	6,074
					Gastos misceláneos **	32,125
					Comunicaciones y misc.	10,123
					Imprevistos	22,002
				GMS	28,420	
					Foreign Exchange Currency	
					SUB-TOTAL:	204,927
2010	ASIES	30000	FIN 110	71200	Consultores internacionales	
	USAC	30000	FIN 110	71300	Consultores nacionales	55,200
	URL				Coordinación Regional	13,200
					Coordinación Nacional Guatemala	15,000
					Asesor Técnico Regional	12,000
					Asistente Técnico Regional	7,200
					Asistente Administrativo Guatemala	7,800
					Servicios contractuales (Bolsa común)***	14,200
					Viajes	6,935
					Transporte	3,897
					Viáticos	3,038



		30000	FIN 110	74500	Gastos misceláneos **	13,422
					Auditoría	4,000
					Comunicaciones y misc.	5,062
					Imprevistos	4,360
		30000	FIN 110	75100	GMS	13,633
		30000	FIN 110	76100	Foreign Exchange Currency	
					SUB-TOTAL:	103,390
					Total Resultado 4:	361,332
Contribuciones por fuente	Gobierno de Finlandia	2008	Resultado 1			35,000
			Resultado 2			57,750
			Resultado 3			12,250
			Resultado 4			53,014
Totales anuales		2009	Resultado 1			76,500
			Resultado 2			128,500
			Resultado 3			24,500
			Resultado 4			204,927
		2010	Resultado 1			35,000
			Resultado 2			57,750
			Resultado 3			12,250
			Resultado 4			103,390
		2008				158,014
		2009				434,427
		2010				208,390
					TOTAL PROYECTO	800,832

*El tipo de cambio utilizado para elaborar este presupuesto es de 0.66 euros por 1 USD, correspondiente a la tasa de PNUD del mes de abril de 2008.

** Para los años 2009 y 2010 se dividió la cantidad de US\$26,000 en el rubro de Misceláneos (Imprevistos).

*** Para el año 2009 se incluye la cantidad de US\$9,200.

5.1 Gestión Financiera

El PNUD recibirá los desembolsos de fondos del Gobierno de Finlandia de acuerdo a la calendarización así prevista en el respectivo convenio. Los montos deberán cubrir solamente los gastos planificados y previsibles de una manera realista. Por tanto, cualquier monto, incluso intereses, que hayan sido desembolsados pero no usados totalmente deberá ser considerado al momento de requerir nuevo desembolso, así como el progreso de las actividades.

Estos desembolsos cubrirán los gastos de gestión del proyecto y los presupuestos de cada resultado por medio de desembolsos a las instituciones de acuerdo a los criterios abajo indicados.

El primer desembolso al proyecto, del cual se financiará la gestión del proyecto y las asignaciones iniciales a las instituciones co ejecutoras, se realizará luego de:

- la firma del convenio marco de cooperación entre el Gobierno de Finlandia y el PNUD
- asignación de personal de la Unidad Regional y de la Unidad Ejecutiva Nacional.

Asignación de fondos a las instituciones co ejecutoras para la ejecución de los resultados.

Previo al primer desembolso las instituciones deberán cumplir las siguientes condiciones:

- Firma del documento de proyecto entre el PNUD y el socio implementador (ASIES)
- Firma de convenios subsidiarios con ASIES para la ejecución y financiamiento de los correspondientes resultados;
- Haber participado en elaboración del POA del Proyecto;

Los recursos del Gobierno de Finlandia serán desembolsados a PNUD y éste, previa solicitud de la Unidad Ejecutiva, a los socios co ejecutores de acuerdo a los arreglos de gestión correspondientes.

La utilización de remanentes anuales podrá ser aprobada por el Consejo de Supervisión según las propuestas presentadas para el efecto.

Bolsa común:

Introduciendo un criterio de flexibilidad en el diseño del proyecto, se ha dispuesto un fondo comunitario para aquellos productos o actividades no previstas originalmente. Este fondo comprende dos líneas probables: i) actividades de investigación¹⁶; y ii) otras actividades. Cada

¹⁶ Estas iniciativas tendrán en cuenta la propuesta de líneas de investigación regional en derechos humanos formulada por la presente misión. Ver Anexos.



institución puede tener acceso a dichos fondos siempre que satisfaga los criterios del modelo de gestión, principalmente los siguientes:

- i) *Correspondencia con efecto y resultado de la red:* los productos o las actividades deben corresponder y contribuir efectivamente a alcanzar los efectos y resultados previstos por la red.
- ii) *Ejecución asociada:* los productos y las actividades deberán considerar la participación directa o indirecta de socios ejecutores de la red y otros socios estratégicos de la región o países.
- iii) *Integración al POA:* los productos y las actividades aprobadas deberán ser integradas al POA correspondiente, para su debida gestión, monitoreo y evaluación en el marco del proyecto.

Gastos administrativos de PNUD y socios ejecutores:

El monto de este rubro está calculado sobre un 7 % del total del presupuesto cada año. En el caso de las instituciones implementadoras será un porcentaje igual (7 %) sobre el total del monto ejecutado y será deducido del monto total asignado en este presupuesto. El *overhead* (gastos administrativos) solamente cubre una parte del apoyo técnico y administrativo que brinda cada institución a las actividades del proyecto. Esto incluye la contribución institucional de: i) personal permanente para la administración financiera y el apoyo técnico a las actividades del proyecto; ii) materiales y equipo de oficina (computadoras, fotocopiadoras, vehículos); iii) mantenimiento de bienes inmuebles; iv) comunicaciones telefónicas y por internet; v) gastos misceláneos.

6. ARREGLOS DE GESTION

El Proyecto será ejecutado por la Asociación de Investigación y Estudios Sociales (ASIES) como Socio Implementador y por la Universidad de San Carlos de Guatemala y la Universidad Rafael Landívar como Socios Co Implementadores bajo la modalidad de Ejecución Nacional del PNUD. Se aplicarán las normas financieras y administrativas del Manual de Proyectos de Ejecución Nacional en Guatemala.

Es importante enfatizar el rol de ASIES como facilitador en la implementación de las acciones del proyecto. Su función principal será la de articular, a través de una Unidad Ejecutiva, el desarrollo e implementación de las actividades previstas en este Documento de Proyecto.

6.1. Arreglos institucionales y responsabilidad de las partes

ASIES como socio implementador del Programa, a través de la Unidad Ejecutiva, facilitará la gestión eficiente del mismo. De la misma forma la Unidad Ejecutiva, a través de ASIES, rendirá cuentas al PNUD y al donante de los resultados del Programa, el logro de los objetivos y el uso de los recursos, sobre el resultado de los logros alcanzados por los socios co-implementadores a través de cada una de las redes asociativas y la ejecución de los respectivos convenios subsidiarios.

ASIES tendrá bajo su responsabilidad directa la consecución del Resultado 1 de este Proyecto: Fortalecidos el liderazgo y las capacidades de mujeres e indígenas para planificar y gestionar el desarrollo de comunidades involucradas.

La Universidad de San Carlos tendrá bajo su responsabilidad la implementación del Resultado 2: Fortalecidas capacidades de universidades para la gestión asociada de formación y conocimiento especializado sobre derechos humanos y desarrollo.

La Universidad Rafael Landívar tendrá la responsabilidad de la implementación de los Resultados 2: Fortalecidas capacidades de universidades para la gestión asociada de formación y conocimiento especializado sobre derechos humanos y desarrollo; y 3: Mejorada la calidad pedagógica de la enseñanza de los derechos humanos en docentes y estudiantes de URL, a través de la generación de una experiencia asociativa regional.

6.2. Provisión de Insumos

Para la provisión de insumos, la oficina del PNUD, podrá proporcionar servicios de apoyo para actividades de ejecución, tales como la asistencia para cumplir requisitos en materia de presentación de informes o la realización de pagos directos. La oficina del PNUD en el país, al prestar esos servicios de apoyo.

6.3. Junta de Proyecto

Una Junta del Proyecto formada por ASIES, USAC, URL y el Representante del PNUD (o sus delegados), se reunirán cada seis meses para evaluar el progreso del proyecto. Esta Junta tiene como propósito ser un mecanismo conjunto de interlocución, apoyo y seguimiento, el cual sostendrá reuniones periódicas programadas.

6.4 Contribución del PNUD

El PNUD -en su calidad de red mundial de las Naciones Unidas para el Desarrollo - apoya a los países a aprovechar de las mejores prácticas y conocimientos adquiridos y socializados a través de sus redes internacionales para el desarrollo e implementación de políticas, estrategias y proyectos para el fortalecimiento de capacidades locales.

Las modalidades operacionales de la Oficina del PNUD en Guatemala se orientan a generar capacidades nacionales que posibiliten una apropiación técnica y política de los procesos. Esto entraña que los programas de asesoramiento técnico traten de compatibilizar la calidad técnica de los productos y las dinámicas políticas y sociales de los procesos mediante los cuales estos productos se pueden lograr.

La asistencia técnica y apoyo a la ejecución del proyecto, por parte del PNUD, se materializará en áreas en las que se requiera una experiencia y de medios en áreas que exijan decisiones rápidas, siguiendo los canales y procedimientos establecidos en el Manual para Proyectos de Ejecución Nacional.



La coordinación continua con el PNUD se llevará a cabo por medio de un(a) Oficial de Programas, quien coordinará con la estructura organizativa del PNUD para responder a los requerimientos que se presenten.

6.5 Suscripción del documento de proyecto con institución nacional

La Oficina de PNUD suscribirá el documento de proyecto con el socio implementador (ASIES) y notificará a la entidad nacional encargada de coordinar la ejecución de la cooperación internacional (SEGEPLAN) el inicio del Proyecto

6.6 Suscripción de convenios subsidiarios con socios co-responsables

ASIES, a través de la Unidad Ejecutiva, suscribirá un acuerdo de ejecución, por separado, con cada una de las instituciones que lo implementará y que actúan en el proyecto como co-responsables y "socios ejecutores" de las redes regionales: ASIES, URL, USAC. Este convenio establecerá los resultados que cada co-responsable habrá de alcanzar en el marco de las redes asociativas respectivas, montos, condiciones y mecanismos para la transferencia y el manejo de los recursos financieros y la rendición de cuentas.

6.7 Procedimientos de Solicitud, Ejecución y Liquidación de Fondos

La Unidad Ejecutiva diseñará e implementará un Manual de Operaciones Administrativas, en donde se indiquen los procedimientos específicos para la gestión del Proyecto y de acuerdo a los procesos establecidos en el Manual de Gestión de Proyectos de Ejecución Nacional.

6.8 Informes Contables y Financieros

Los informes contables y financieros que el PNUD proporcionará al Programa se detallan en el siguiente cuadro:

Insumo	Contenido	Periodicidad
Informe Combinado de Gastos	Informe oficial de la ejecución del programa para un período dado	Anuales. Se remite al Programa a inicios de cada año para conciliación y firma.
Gastos Mensuales	Detalle de los gastos realizados en determinado mes	Mensual. Se envía al Programa dentro de las primeras 2 semanas del siguiente mes.
Recibos de Costos Compartidos	Detalla la información relacionada a depósitos de fondos en la cuenta del PNUD	Cada vez que se reciben costos Compartidos
Recibo por cobro de GMS	Detalla el monto que por concepto de GMS le corresponde cobrar al PNUD	Se emitirá anualmente después de efectuar el cierre contable del año.

6.9 Traspasos de bienes y documentación

El presente proyecto no contempla la adquisición de bienes o muebles. Sin embargo, en caso procediera, se deja referido que los equipos, materiales y productos obtenidos como resultado de los diferentes procesos de adquisición de bienes y servicios que sean realizados mediante este Proyecto, serán propiedad de ASIES, Universidad de San Carlos De Guatemala y Universidad Rafael Landívar, de acuerdo a lo establecido en cada uno de los respectivos Convenios. Deben registrarse en el inventario de bienes de cada Organización conforme se realicen las entregas de los proveedores. El control y registro del inventario será responsabilidad de cada Organización con el apoyo de la Unidad Ejecutiva del Proyecto.

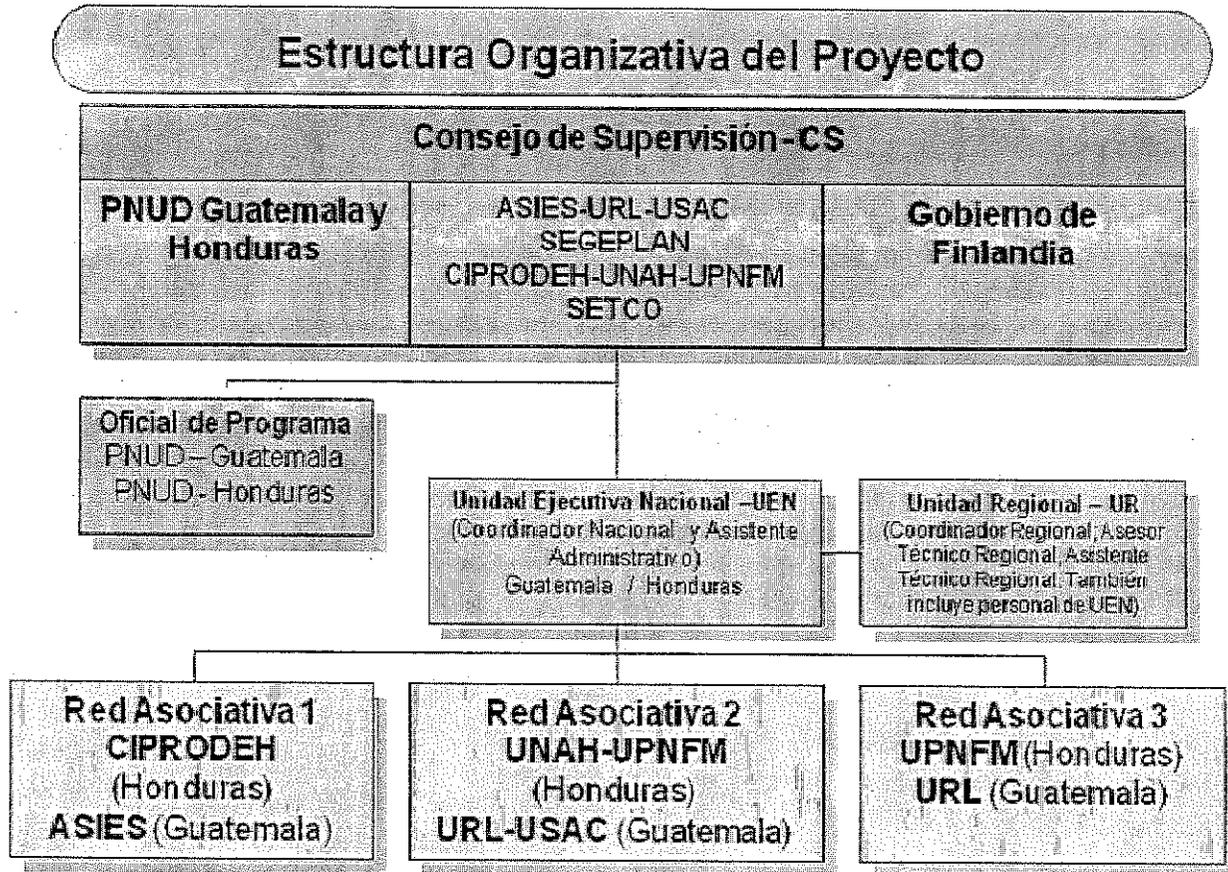
6.10 Estructura organizativa

Uno de los supuestos de la ejecución del proyecto es la facilitación de condiciones para el funcionamiento operativo de redes asociativas con enfoque transformador. Para ello, se realizó *un ejercicio de flexibilidad creativa* de manera que ha sido posible armonizar los instrumentos y procedimientos de la modalidad de ejecución nacional utilizada por el PNUD y la dinámica asociativa regional de la intervención.

Como resultado de este ejercicio, el proyecto será ejecutado en Guatemala por los socios con apoyo de una Unidad Regional y las Unidades Ejecutivas Nacionales, cuyo diseño sigue los criterios de una red asociativa de trabajo, constituida por procesos interrelacionados que se apoyan en la autonomía, interdependencia y colaboración de las estructuras y actores participantes. La gestión está integrada por cuatro estructuras interdependientes que seguirán también los criterios de una red asociativa: Consejo de Supervisión (CS); Unidad Regional (UR); Unidad Ejecutiva Nacional (UEN); Redes Asociativas Regionales (RAR). Ver Gráfico 1.



Gráfico 1.



A continuación se ofrece una breve definición de cada una de las cuatro estructuras (para mayor detalle, ver perfil de funciones en el Anexo A):

- **Consejo de Supervisión (CS):** máxima autoridad del proyecto, su responsabilidad es estratégica y política. Está integrada por los siguientes actores: i) representante del Ministerio de Asuntos Exteriores de Finlandia, quien lo preside y tendrá derecho de veto; ii) representante de las Oficinas de PNUD de Honduras y Guatemala, iii) representante de cada socio ejecutivo de las tres redes asociativas regionales; iv) Coordinador/a de la Unidad Regional; v) Coordinadora de la Unidad Ejecutiva Nacional; vi) representantes de SEGEPLAN. El Consejo de Supervisión tomará sus decisiones por consenso de los miembros presentes en las reuniones.

- **Unidad Regional (UR):** teniendo en cuenta las características y criterios del modelo de gestión, esta estructura dará cohesión y organización a toda la intervención en los dos países. Su función principal será dirigir y apoyar a las redes asociativas regionales en el cumplimiento de las políticas y el carácter regional del proyecto. Esta función, estará integrada por los siguientes actores: i) 1 Coordinador/a Regional; ii) 1 Coordinador Nacional ; iii) 1 Asesor Técnico Regional; iv) 1 Asistente Técnico Regional; v) 1 Asistente Administrativo Financieros . La sede de la Unidad Regional estará en ASIES.
- **Unidad Ejecutiva Nacional (UEN):** Su función principal será dirigir y apoyar los procesos de ejecución técnica, administrativa y financiera de los socios ejecutores que conforman las redes asociativas regionales. La sede de la Unidad Ejecutiva Nacional (Guatemala) estará en la Facultad de Derecho de la URL.
- **Redes Asociativas Regionales (RAR):** de acuerdo a los criterios de autonomía, interdependencia y colaboración, estas estructuras tendrá a su cargo la responsabilidad de ejecutar los productos que les corresponden, mediante las entidades de ejecución nacional, a fin de alcanzar los efectos esperados y contribuir al impacto del conjunto del proyecto. Para ello, tendrán el apoyo de la UR y la asistencia del personal asignado por las instituciones, constituidas como socios co ejecutores. En términos funcionales, cada RAR está integrada en la línea circular por cuatro actores: i) Socio Líder, tendrá la responsabilidad del producto que le asigne la red; ii) Socio Ejecutivo, el o los socios de la red que lo apoyarán en la ejecución; iii) Socios Estratégicos, otros actores, que se considere claves para incidir en el entorno social e institucional nacional y regional; iv) Unidad Ejecutiva Nacional, apoyará a las redes en los procesos técnicos, administrativos y financieros, con la asistencia de personal administrativo asignado por cada institución socia.

6.11. Estándares de desempeño del modelo de gestión

En congruencia con los lineamientos estratégicos de la intervención (numerales 2.1 y 2.2), el modelo de gestión del proyecto se fundamenta en cuatro estándares, que pueden servir a su vez como indicadores para el análisis de su desempeño: i) visión estratégica; ii) asociatividad; iii) calidad; iv) aprendizaje institucional.

- **Visión estratégica:** el contenido estratégico en la gestión se define cuando menos por dos criterios principales: i) concepción de todas las actividades del proyecto en términos de su potencial de cambios en el entorno social e institucional (Ver Enfoque transformador, en Anexo); ii) la apertura y fomento activo de espacios de participación y vínculos de colaboración con socios estratégicos para la ejecución de los productos de cada red asociativa.
- **Asociatividad:** como núcleo articulador de toda la intervención, la asociatividad se traducirá en el marco de este proyecto como la capacidad de socios ejecutores y otros actores implicados para **entenderse, ponerse de acuerdo y trabajar de manera asociada** en las cuatro etapas del ciclo del proyecto (planificación, ejecución, monitoreo y evaluación). Para distinguir este comportamiento, se proponen cuatro criterios: i) capacidad de escucharse; ii) capacidad para hablar con libertad; iii) capacidad para distinguir y aprovechar la complementariedad de esfuerzos (interdependencia), desde la propia individualidad (autonomía y mandatos); iv) capacidad para traducir los acuerdos asociativos en prácticas y productos.



- **Calidad:** la calidad en la gestión se entenderá como la expresión óptima posible del desempeño técnico, administrativo y financiero, en el marco de los contextos institucionales y sociales dados. Para distinguir la calidad, se proponen los siguientes criterios: i) economía procedimental (menos tiempos + procedimientos simples); ii) efectividad en el cumplimiento de resultados y productos; iii) actualización e innovación del conocimiento aplicado en la generación de los productos; iv) visión estratégica de la gestión (ver primera característica).
- **Aprendizaje institucional:** se define como tal a la capacidad de los socios ejecutores y los otros actores involucrados para traducir su experiencia asociativa dentro y fuera del proyecto en cambios e innovaciones en sus ideas y prácticas acerca de los derechos humanos, el desarrollo y otros temas tratados. Para distinguir el aprendizaje institucional, se proponen los siguientes criterios: i) ejecución periódica de espacios de reflexión sobre la propia práctica entre integrantes de las redes asociativas regionales y equipos de las instituciones; ii) revisión y reflexión sobre los indicadores de impacto y efectos del proyecto y la red iii) elaboración de documentos que sistematicen y socialicen la información y el conocimiento generado.

Sobre la base de los principios descritos, el modelo de gestión ratifica el respeto por la autonomía de gestión de cada una de las instituciones ejecutoras, profundiza la necesidad de una mayor coordinación y cooperación, simplifica y clarifica las funciones y roles de las instancias operativas y estratégicas e incrementa la participación de las instituciones ejecutoras en los niveles de decisión colectiva.

7. MONITOREO, EVALUACIÓN Y PLANIFICACIÓN

7.1 Procedimientos internos

El proyecto dispondrá de un procedimiento interno de monitoreo, evaluación y planificación operativa, que tendrá en cuenta cuatro dimensiones:

- **Pedagógica:** el monitoreo y la evaluación están planteados como oportunidades para el aprendizaje individual e institucional de los actores implicados en la ejecución del proyecto. Por ello, además de verificar el efectivo cumplimiento de las metas de productos, resultados y efectos, se tratará de traducir la información resultante en un flujo de generación de conocimiento, con especial énfasis en la gestión estratégica del ciclo de proyectos, la modalidad asociativa y los derechos humanos.
- **Asociativa:** el monitoreo, la evaluación y planificación se hará de manera asociativa con los delegados de las tres redes de trabajo, de manera que se generen conocimientos e instrumentos para futuras intervenciones institucionales.
- **Estratégica:** considerando los criterios del modelo de gestión, el monitoreo, la evaluación y planificación estarán orientados por el enfoque transformador, de modo que se privilegie una visión estratégica de la contribución del proyecto a los cambios deseados en el entorno social e institucional nacional y regional.

- *Operativa:* el sistema de monitoreo, evaluación y planificación también deberá resolver las cuestiones operativas de la gestión. Es decir, generar insumos para la preparación de los planes operativos anuales o semestrales, así como sus respectivos informes de avances y cumplimiento.

Las tareas de monitoreo, evaluación y planificación estarán a cargo del Asesor Técnico Regional, con el apoyo activo del/a Coordinador/a Nacional. Para este efecto, preparará en la primera etapa del proyecto, un plan que describa los procedimientos, los momentos del ciclo anual, los responsables. Dicho procedimiento tendrá en cuenta los Lineamientos generales para el monitoreo y planificación, la matriz de riesgos y la matriz de gestión de calidad, adjuntos en el Anexo C.

7.2. Monitoreo y evaluación externa

En caso necesario, el Consejo de Supervisión puede considerar y proponer al Ministerio de Asuntos Exteriores de Finlandia una actividad de monitoreo externo. El propósito será apoyar y fortalecer el sistema interno de monitoreo. Asimismo, el Gobierno de Finlandia puede decidir que es necesaria la opinión de un monitor o asesor del Ministerio de Asuntos Exteriores para valorar los avances y las dificultades en el proyecto. Esta última no debe considerarse una evaluación externa.

La evaluación se refiere a los procesos externos de evaluación técnica y financiera (las auditorías) que tienen dos funciones principales: apoyar a los actores del proyecto para aprender cómo mejorar su desempeño y rendir cuentas a la agencia de cooperación. Anualmente el proyecto tendrá una auditoría financiera, la cual será acompañada por la Unidad Ejecutiva Nacional.

Adicionalmente, si se considera necesario, el gobierno de Finlandia podrá hacer una evaluación externa, medio término o final. En caso de que sea así, se sugiere hacerla hacia finales de 2009 o principios de 2010. Esta evaluación aplicará el enfoque transformador para conocer el grado de incidencia en los escenarios y sujetos priorizados. También sería importante evaluar el grado de sostenibilidad lograda, aplicando los criterios de sostenibilidad descritos en el presente documento.



7.3 Cronograma del plan de monitoreo y evaluación

ACTIVIDADES DE COMUNICACIÓN Y MONITOREO		2008		2009		2010	
		Semestre		Semestre		Semestre	
		1	2	1	2	1	2
COMUNICACIÓN	Informes semestrales			X		X	
	Informes anuales		X		X		X
	Informes finales						X
	Otras comunicaciones con socios						
MONITOREO O INTERNO	Evaluaciones internas de semestrales						
	Evaluaciones internas anuales						
MONITOREO EXTERNO	Reuniones de Monitoreo						
	Visitas de Campo						
	Instrumentos evaluación						
	Estudios – Línea Base						
	Reuniones Anuales (Consejo de Supervisión)		X	X	X	X	
	Revisiones o reuniones de autoevaluación (Junta de Proyecto)		X	X	X	X	

8. CONTEXTO LEGAL

“El presente documento de proyecto será el instrumento al que se hace referencia en el Artículo 1 del Acuerdo suscrito entre el Gobierno de Guatemala y el PNUD el 20 de julio de 1998, y aprobado por decreto N° 17-2000 del 29 de marzo de 2000. Serán de aplicación para este documento de proyecto, los términos y condiciones de tal Acuerdo.”

El monto de los depósitos del donante para la financiación del Proyecto será determinado por el tipo de cambio operacional de las Naciones Unidas vigente en la fecha del depósito. Si se produjera una alteración en el tipo de cambio operacional de las Naciones Unidas antes de que el PNUD hiciera uso completo de los fondos depositados, el monto del balance de los fondos válido en ese momento será consecuentemente ajustado. Si, en dicho caso, se registrara una pérdida en el monto del balance de fondos, el PNUD informará al Donante con vistas a determinar si éste puede proporcionar financiación adicional. Si no fuera posible suministrar esa financiación adicional, el PNUD puede reducir, suspender o poner fin a la asistencia al proyecto.

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

Aun cuando haya concluido el Proyecto, el PNUD mantendrá en su poder los fondos no utilizados hasta que se haya cumplido con todos los compromisos y obligaciones contraídos en su ejecución y se haya dado término a sus actividades.

Todas las cuentas financieras se expresarán en dólares estadounidenses.

Si se esperan o verifican aumentos imprevistos en los gastos (ya sea por factores inflacionarios, fluctuaciones de los tipos de cambio o contingencias inesperadas), el PNUD presentará oportunamente al Donante un cálculo complementario que indique la financiación adicional necesaria.

Si los depósitos no se reciben de conformidad con el calendario establecido o si el Donante no hacen efectiva la financiación adicional requerida conforme al párrafo anteriormente citado, el PNUD puede reducir, suspender o poner fin a la asistencia al proyecto.

Este Documento de Proyecto podrá ser modificado mediante "revisiones", que deberán ser autorizadas:

Por el Director de País del PNUD:

El Director de País del PNUD estará facultado para hacer:

- 1) Modificaciones menores o cambios al Documento de Proyecto y otros anexos del Acuerdo en caso ellos sean necesarios para la efectiva y exitosa ejecución del Proyecto. Cualquier otra modificación o alteración deberá, sin embargo, ser hecha dentro de los límites del Presupuesto acordado por el Donante y por el PNUD por escrito; y
- 2) Revisiones anuales al presupuesto a través de revisiones presupuestarias apropiadas, reservadas para los planes anuales de trabajo, que sean necesarias para la efectiva y exitosa ejecución del proyecto.

Por las partes signatarias de este documento:

Las siguientes modificaciones y cambios están sujetas al procedimiento de enmienda definido en el Artículo XIII del Acuerdo:



- 1) Modificaciones o cambios del presupuesto de proyecto, que no puedan ser consideradas de carácter menor, tales como reubicación de fondos de una línea presupuestaria a otro;
- 2) Modificaciones o cambios del Documento de Proyecto, que no puedan ser consideradas de carácter menor, tales como enmiendas de cambio de naturaleza de la intervención, enfoque general, estrategia, resultados esperados y organizaciones ejecutoras definidas en el Documento de Proyecto; y
- 3) Cualquier otra modificación al Documento de Proyecto y otros anexos del Acuerdo, que no puedan ser consideradas de carácter menor.

El socio implementador asumirá los riesgos relacionados con las operaciones originadas por el Proyecto y tendrá responsabilidad de responder reclamaciones que terceros pudieran hacer llegar contra el PNUD, sus funcionarios u otra persona que estén prestando servicios en su nombre. En todo caso, las operaciones relativas a este proyecto se ejecutarán de acuerdo a las responsabilidades de cada una de las partes que se presentan en este documento y los convenios subsidiarios.

El PNUD proporcionará la asistencia requerida en este documento de proyecto, sujeto al cumplimiento de los requisitos arriba enunciados. Al no cumplirse los requisitos previos importantes de este acuerdo, el PNUD o el socio implementador pueden, a su discreción, suspender este Convenio o ponerle fin. Asimismo, este proyecto podrá suspenderse o finalizarse previo acuerdo mutuo entre las partes involucradas.

Anexo A. Plan de Trabajo 2008 - 2010

Anexo B. Perfiles de Consejo de Supervisión, Unidad Regional, Unidad Ejecutiva Nacional y Redes Asociativas Regionales

Anexo C. Lineamientos acerca del enfoque transformador

Anexo D. Lineamientos para procedimientos internos de monitoreo y evaluación



Anexo A - Plan de trabajo

Septiembre 2008 - Junio 2010

Proyecto Asociativo Regional: Apoyo a la Educación, Capacitación e Investigación en Derechos Humanos en Centro América

Organización Administradora y Asistencia Técnica: Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

Socio Implementador: Asociación de Investigación y Estudios Sociales (ASIES)

Otras partes responsables:

Asociación de Investigación y Estudios Sociales (ASIES); Universidad de San Carlos de Guatemala (USAC) y Universidad Rafael Landívar (URL)

No. de Proyecto:

Productos (outputs) esperados del proyecto		Actividades planificadas			Calendario			Responsable específico	Presupuesto previsto GUATEMALA				
		(Lista de las actividades, incluidas las de monitoreo y evaluación, a realizar durante el año para alcanzar los productos)	Año 1 - 2008	Año 2 - 2009	Año 3 - 2010	Fuente	Donante		Código	Descripción	Monto US\$ 2008	Monto US\$ 2009	Monto US\$ 2010
Incluir indicadores y metas anuales			X	X	X	30000	FIN 110	72100	Contrato de servicios	35,000	76,500	35,000	146,500
Resultado 1													
Fortalecido liderazgo y capacidades de mujeres e indígenas para planificar y gestionar el desarrollo de comunidades involucradas.		R1-A1 Diseño y ejecución de un curso en DDHH, con énfasis en medio ambiente y manejo de crisis	X	X	X								
Línea de Base:													
1.1 Escaso conocimiento de contenidos e instrumentos de DDHH.													
1.2 Debilidades en la articulación social y el manejo de herramientas del ciclo de políticas públicas locales													
Indicadores:													
1.1 Aumento del conocimiento y ejercicio de DDHH en líderes y lideresas participantes.		R1-A2 Diseño y ejecución de talleres de capacitación de líderes y lideresas en redes asociativas y ciclo de proyectos de desarrollo.	X	X	X								
1.2 Mejores prácticas de líderes y lideresas en el diseño y la gestión asociativa de iniciativas de desarrollo local.													

<p>Metas: 2008:</p> <p>1.1 Contenidos de capacitación para el año 2009, revisados y validados (Guatemala).</p> <p>1.2 Elegidos 25 participantes de programa 2009 Asies.</p> <p>1.3 Una asociación de egresados de Sololá apoyada en aspectos técnicos y legales.</p> <p>1.4 Documento de planificación de actividades a celebrarse a través de la red interétnica de Huehuetenango, 2009(Asies).</p> <p>1.5 Un intercambio de experiencias para identificación de proyectos conjuntos y elaboración de las correspondientes propuestas</p>	<p>R1-A3 Organizac... de redes asociativas étnicas e interétnicas con participación de líderes y lideresas indígenas participantes en el curso y talleres.</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>ASIES</p>	<p>146,500</p>
<p>2009:</p> <p>1.1 Impartido un programa de formación Derechos Humanos</p> <p>1.2 Plan de capacitación en Huehuetenango ejecutado.</p> <p>1.3 Realizados dos talleres con temas de interés con egresados de Sololá</p> <p>1.4 Ejecutado plan de actividades de asociatividad entre beneficiarios del programa de educación no formal</p> <p>1.5 Desarrollo de propuestas proyectos conjuntos para la sostenibilidad del caso asociativo</p> <p>2010:</p> <p>1.2 Realizados dos talleres en temas económico productivos en Solola y Huehuetenango.</p> <p>1.3 Un proyecto conjunto para la sostenibilidad del caso asociativo</p>	<p>R1-A4 Propuesta estratégica para la continuidad y sostenibilidad del trabajo asociativo</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>ASIES</p>	<p>35,000</p>
<p>Total Resultado 1</p>						<p>76,500</p>
<p>Resultado 2</p> <p>Fortalecidas capacidades de universidades para la gestión asociada de formación y conocimiento especializado sobre DDHH y desarrollo.</p>	<p>R2-A1 Diseño y ejecución de plan de intercambios de docentes, investigadores y especialistas temáticos y metodológicos.</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>URL/ USAC</p>	<p>57,750</p>
<p>Línea de Base:</p> <p>2.1 Existen hasta tres intercambios anuales de docentes</p> <p>2.2 En caso de Guatemala, ver estudio de efectos de URL y USAC.</p> <p>2.3 Existe colaboración entre las universidades en la organización de una conferencia anual de DDHH.</p>	<p>R2-A2 Diseño y ejecución de sistema informático para almacenar y gestionar información y conocimiento especializado.</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>URL/ USAC</p>	<p>128,500</p>
						<p>30000</p>
						<p>72100</p>
						<p>FIN 110</p>
						<p>Contrato de servicios</p>
						<p>35,000</p>
						<p>146,500</p>
						<p>244,000</p>



Indicadores:

- 2.1 Incremento del flujo de intercambios virtuales y presenciales entre las universidades participantes.
- 2.2 Aumento del número de docentes en servicio y profesionales egresados con formación en derechos humanos.
- 2.3 Aumento de la gestión asociada de conocimiento especializado en derechos humanos destinado a actores estratégicos.

Metas:

- 2008:
 - 2.1 Un plan de intercambios diseñado.
 - 2.2 Criterios para construir la base de datos de expertos en DDHH definidos e identificado el equipo técnico de soporte.
 - 2.3 Comité organizador elabora propuesta para el diseño del Congreso Regional de DDHH y los términos de referencia para contratar un consultor
 - 2.3 Un taller regional en Honduras con la participación de representantes de cada universidad para definir política editorial de la revista.
 - 2.5 Un taller con participación de representantes de las universidades para definir los temas prioritarios de investigación a ser presentados a la Bolsa Común y la ruta crítica a seguir
 - 2.6 Reglamento para la competencia binacional elaborado.
 - 2.7 Experiencia sistematizada para el diseño del Programa Interdisciplinario e Interinstitucional hacia la sostenibilidad.

2009:

- 2.1 Un taller preparatorio del Congreso Binacional realizado
- 2.2 Un Congreso Binacional sobre DDHH realizado.
- 2.3 Una revista en DDHH editada y distribuida.
- 2.4 Investigaciones con fondos de la bolsa común aprobadas, en ejecución
- 2.5 Un concurso de mootcourts realizado.

	X	X	X	URL/ USAC
R2-A3 Organización de un Congreso Regional de Derechos Humanos.	X	X	X	URL/ USAC
R2-A4 Edición de dds números de revista regional de investigación en derechos humanos, educación y desarrollo.	X	X	X	URL/ USAC
R2-A5 Diseño participativo de una agenda regional de investigación en derechos humanos.	X	X	X	URL/ USAC
R2-A6 Realización de un Concurso de Moot Courts realizado en cada una de las universidades participantes	X	X	X	URL/ USAC
R2-A7 Formulación y diseño de estrategia y cartera de proyectos para la sostenibilidad del proceso asociativo interuniversitario en el tema de DDHH.	X	X	X	URL/ USAC

Anexo B. Perfiles de Consejo de Supervisión, Unidad Regional, Unidad Ejecutiva Nacional y Redes Asociativas Regionales

Consejo de Supervisión

1. Definición

El Consejo de Supervisión es la máxima autoridad de la Entidad Gestora del proyecto. Tendrá la responsabilidad de tomar decisiones al más alto nivel para asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad del proceso de ejecución y los avances hacia el objetivo general, los efectos y los resultados esperados.

2. Integrantes

El Consejo de Supervisión estará integrada por los siguientes delegados:

- Un representante del Ministerio de Asuntos Exteriores de Finlandia, quien será designado por esa entidad en Finlandia, y quien lo preside
- Un representante de cada institución implementadora como parte de las redes asociativas
- Coordinador/a Regional
- Un representante de cada oficina nacional de PNUD
- Coordinadores Nacionales
- Asesor Técnico Regional
- Representantes de SETCO y SEGEPLAN

Los titulares de las instituciones serán quienes tengan la mayor autoridad en las mismas (Directores, Decanos, Rectores o Vicerrectores). En caso de que no puedan asistir, podrán delegar las facultades de toma de decisiones en un suplente.

3. Reuniones y quorum

El Consejo de Supervisión tendrá tres reuniones al año. En la primera, se conocerán y aprobarán los informes técnicos, financieros y de monitoreo del POA anterior, asimismo el POA y el presupuesto del siguiente período. Las reuniones se realizarán obligatoriamente con por lo menos cinco representantes de las instituciones y los delegados de PNUD. La presencia del representante del Ministerio de Asuntos Exteriores de Finlandia es deseable para ejecutar la primera reunión de cada período.

Las sedes de las reuniones será rotativa, la primera en Honduras, la segunda en Guatemala, la tercera nuevamente en Honduras y así sucesivamente.

4. Convocatoria a reuniones y toma de decisiones

Las reuniones serán convocadas por el o la titular de la Coordinación Regional, de manera ordinaria, y de manera extraordinaria por el representante del Ministerio de Asuntos Exteriores de Finlandia y un representante de las instituciones ejecutoras, con el respaldo de por lo menos tres instituciones más.

Las reuniones extraordinarias se convocarán para resolver asuntos que rebasen las posibilidades y facultades de las Unidad Regional y que afecten la estructura y pongan en riesgo el normal desarrollo del proyecto.

El Consejo de Supervisión tomará sus decisiones por consenso de los miembros participantes en las reuniones. El Ministerio de Asuntos Exteriores de Finlandia tendrá el derecho de veto con relación a las decisiones.

5. Funciones del Consejo de Supervisión

El Consejo de Supervisión tiene las siguientes funciones:

- Hacer cumplir las políticas y la visión asociativa regional del proyecto, tomando en cuenta los lineamientos estratégicos y los estándares de calidad definidos;
- Aprobar los POA del proyecto presentado por las Redes Asociativas Regionales y las Unidades Regional y Ejecutivas Nacionales;
- Aprobar y definir la distribución del presupuesto de cada período, así como aquellos ajustes que se consideren necesarios y pertinentes;
- Aprobar las solicitudes de las Redes Asociativas y las instituciones que participan en las mismas para el uso de los recursos dispuestos en la Bolsa Comunitaria;
- Aprobar la reasignación de remanentes;
- Aprobar los informes anuales, sobre la ejecución técnica y financiera del proyecto, presentados por las Redes Asociativas Regionales y las Unidades Regional y Ejecutivas Nacionales;
- Conocer y tomar decisiones respecto a los informes internos y externos de monitoreo y evaluación;
- Considerar modificaciones al Documento del Proyecto, para ser aprobadas por el Gobierno de Finlandia.



Unidad Regional

1. Definición

La Unidad Regional es la responsable de asegurar la cohesión y la operatividad del modelo asociativo regional, sobre el que se estructura el funcionamiento de cada Red Asociativa Regional y el conjunto de la intervención en Honduras y Guatemala.

2. Integrantes

Para cumplir sus responsabilidades y funciones y mantener la coherencia con las características del modelo de gestión, la Unidad Regional se constituirá en una red de trabajo, integrada por las siguientes personas con roles complementarios:

- 1 Coordinador/a Regional
- 2 Coordinadores/as Nacionales (uno por cada país)
- 1 Asesor Técnico Regional
- 2 Asistentes Administrativos (uno por cada país)
- 1 Asistente de Coordinación Regional

3. Reuniones y quórum

La Unidad Regional se reunirá en forma ordinaria previo a las reuniones del Consejo de Supervisión, y de forma extraordinaria cuando el/la Coordinador/a Regional lo estime conveniente. Las reuniones se realizarán con la presencia del Coordinador/a Regional, los Coordinadores Nacionales y el Asesor Técnico Regional.

4. Funciones

La función principal será dirigir y apoyar a las redes asociativas en el cumplimiento de las políticas y el carácter regional del proyecto. Para ello, el personal que la integra cumplirá las siguientes atribuciones:

4.1 Coordinador/a Regional: en tanto líder o lidereza de la Unidad y del proyecto, en general, tiene las siguientes atribuciones:

- Convocar a las reuniones del Consejo de Supervisión y cumplir asimismo el rol de secretario/a ejecutivo/a.
- Documentar el contenido y los resultados de las deliberaciones del Consejo de Supervisión;
- Asegurar el cumplimiento de las decisiones del Consejo de Supervisión, tomando acción para el seguimiento operativo de las mismas.
- Representar al proyecto ante las Oficinas Nacionales de PNUD en Honduras y Guatemala, así como ante el Gobierno de Finlandia.

- Participar en las reuniones del Consejo de Supervisión, cumplir las tareas específicas asignadas y apoyando al Coordinador/a Regional en otras acciones necesarias.
- Apoyar el trabajo de las misiones de monitoreo y evaluación externa del proyecto, si fuesen necesarias.

4.2 Asistente Técnico Regional: bajo la supervisión directa del o la titular de la Unidad Regional y en estrecha comunicación con el Asistente Administrativo del país sede, tendrá las siguientes atribuciones:

- Apoyar la labor y las responsabilidades a cargo del/la Coordinador/a Regional, principalmente lo concerniente a su rol en el Consejo de Supervisión.
- Registrar las ayudas memorias y actas de las reuniones del Consejo de Supervisión.
- Gestionar las convocatorias, comunicaciones y la logística para la celebración de las reuniones del Consejo de Supervisión.
- Preparar los documentos técnicos y financieros para el conocimiento de los miembros del Consejo de Supervisión.
- Apoyar la ejecución de los procesos administrativos de la Unidad Regional.
- Con el apoyo del Asistente Administrativo del país respectivo, realizar los procesos de adquisición y contratación de los bienes y servicios necesarios para la ejecución de las misiones de asistencia técnica regional y reuniones del Consejo de Supervisión, actividades conjuntas regionales.
- Asesorar a la Unidad Regional y los Coordinadores Nacionales en aspectos relacionados con la administración financiera y administrativa del proyecto.
- Con el apoyo del Asistente Administrativo del país, preparar el presupuesto y los informes de ejecución financiera de la Unidad Regional.
- Llevar registro y mantener al día los informes y archivos relacionados con el funcionamiento de la Unidad Regional.



- Orientar política y estratégicamente el conjunto de la intervención y el trabajo específico de cada Red Asociativa Regional, tomando en cuenta los lineamientos estratégicos y estándares de calidad definidos.
- Elaborar los términos de referencia, incluyendo los perfiles profesionales, del personal técnico y administrativo que integrará la UR.
- Supervisar, retroalimentar y asegurar la calidad de los servicios de asistencia técnica, financiera y administrativa ejecutados por el personal de la UR.
- Participar de manera directa, cuando sea necesario, en la ejecución de los procesos y las acciones correspondientes al ciclo del proyecto (planificación, ejecución, monitoreo y evaluación)

4.1.1 Asesor Técnico Regional: en estrecha comunicación con el/la Coordinador/a Regional y los Coordinadores Nacionales, el Asesor Técnico Regional será el responsable de las siguientes atribuciones.

- Orientar técnicamente el proceso de ejecución del proyecto, en general, y de las redes asociativas, en particular, promover y ejecutar acciones para asegurar el cumplimiento de los lineamientos estratégicos y los estándares de calidad.
- Diseñar y ejecutar un plan de asistencia técnica dirigido a fortalecer las capacidades para el trabajo asociativo en la modalidad de redes de todos los actores implicados en el proyecto, especialmente de la Unidad Regional y las redes asociativas regionales.
- Diseñar y ejecutar un plan de monitoreo, evaluación y planificación del proyecto, conforme los lineamientos sugeridos por el PRODOC y las lecciones aprendidas en las fases anteriores del proyecto en Guatemala y Honduras.
- Realizar el monitoreo periódico a los resultados previstos en cada uno de los POA de las redes asociativas, conforme el plan previamente diseñado y aprobado.
- Coordinar y orientar la participación de todos los actores del proyecto en el ciclo de monitoreo, evaluación y planificación, de manera que se asegure la co-responsabilidad asociativa de estos procesos.
- Preparar y presentar, con el apoyo de los coordinadores nacionales, el POA de cada período en la reunión correspondiente del Consejo de Supervisión.
- Preparar y presentar los informes de monitoreo y evaluación internos a las reuniones del Consejo de Supervisión.
- Apoyar y acompañar a las redes asociativas regionales y socios ejecutores en particular en el fortalecimiento de sus capacidades institucionales para el manejo del ciclo del proyecto, desde la perspectiva del Enfoque Transformador.

Unidad Ejecutiva Nacional

1. Definición

La Unidad Ejecutiva Nacional es la responsable de apoyar a las instituciones ejecutoras en el manejo administrativo y financiero para alcanzar los resultados previstos en el proyecto.

2. Integrantes

Para cumplir sus responsabilidades y funciones, y mantener la coherencia con las características del modelo de gestión, la Unidad Ejecutiva Nacional estará integrada por:

- 1 Coordinador/a Nacional
- 1 Asistente Administrativo/a Financiero/a

3. Funciones

La función principal de la UEN es dirigir, asesorar y apoyar los procesos de ejecución técnica, administrativa y financiera de las instituciones implementadoras. Para ello, el personal que la integra cumplirá las siguientes atribuciones:

3.1 Coordinador/a Nacional: en estrecha comunicación con el/la Coordinador/a Regional y el Asesor Técnico Regional, el/la coordinador/a nacional tiene las siguientes atribuciones:

- Ejecutar las funciones establecidas para el Coordinador Nacional por el Manual de Ejecución Nacional de PNUD, entre otras, coordinación técnica y administrativa del proyecto.
- Apoyar los procesos de ejecución técnica, administrativa y financiera de las instituciones ejecutoras, de manera que alcancen un funcionamiento óptimo y obtengan los resultados y productos planificados.
- Planificar y ejecutar acciones de asistencia técnica, a solicitud o iniciativa propia, en tres ámbitos temáticos específicos: i) ciclo de proyectos; ii) derechos humanos; iii) redes asociativas.
- Asegurar el cumplimiento de las decisiones del Consejo de Supervisión por parte de las instituciones ejecutoras en Guatemala, tomando acción para el seguimiento operativo de las mismas.
- Verificar y apoyar el cumplimiento de los lineamientos estratégicos y los estándares de calidad por cada institución ejecutora, hasta alcanzar los resultados de cada red asociativa.
- Mantener una estrecha comunicación y coordinación con el Oficial de PNUD a cargo del proyecto, a fin de asegurar la fluidez y calidad de los procesos administrativos y financieros del proyecto.



- Participar y apoyar los procesos y mecanismos de monitoreo, evaluación y planificación del proyecto, de acuerdo a las orientaciones del Asesor Técnico Regional.
- Supervisar y velar por la calidad de los servicios y procesos ejecutados por el o la Asistente Administrativo/a Financiero/a del proyecto.
- Participar en la preparación de los informes técnico y financieros consolidados a nivel regional y nacional.
- Participar en las reuniones del Consejo de Supervisión apoyando y complementando la labor de/la Coordinador/a Regional.

3.2 Asistente Administrativo/Financiero/a: en estrecha comunicación con el/la coordinador/a nacional/a, el/la Asistente Administrativo/Financiero/a del proyecto en cada país tendrán a su cargo las siguientes atribuciones:

- Distinguir y describir los procesos administrativo-financieros correspondientes a la ejecución del proyecto en el marco de la modalidad de ejecución nacional.
- Participar, junto al Asesor Técnico Regional, en la elaboración de los indicadores para la medición de la calidad de los procesos administrativos-financieros, tanto los correspondientes a socios ejecutores como a las Oficinas Nacionales de PNUD.
- Elaborar y proponer los procesos y procedimientos para la transferencia y rendición de cuentas de los recursos transferidos a las instituciones ejecutoras, en concordancia con los procesos generales y los indicadores de calidad definidos.
- Retroalimentar a las instituciones ejecutoras en los procesos y procedimientos para la transferencia y rendición de cuentas de los recursos transferidos por Finlandia.
- Asesorar y apoyar a las instituciones ejecutoras en la elaboración de los presupuestos, informes periódicos sobre la ejecución presupuestaria y rendiciones de cuentas.
- Consolidar la información y elaborar el presupuesto del proyecto correspondiente al país y al proyecto en su conjunto.
- Realizar el registro de las transacciones del proyecto.
- Realizar la administración financiera y las adquisiciones de los bienes y servicios necesarios para el funcionamiento de la oficina nacional correspondiente.
- Proporcionar la información financiera de la ejecución del proyecto cuando le sea requerida.
- Constituirse en contraparte en las auditorías financieras externas.

Anexo C. Lineamientos acerca del enfoque transformador

La ejecución de proyectos o programas que adoptan un enfoque transformador se caracteriza principalmente por la aplicación de una visión estratégica que busca realizar cambios significativos en un entorno de desarrollo particular. Todas las actividades de planificación y ejecución del proyecto deberán orientarse por la transformación que se desea realizar en la sociedad en general y en la esfera de influencia particular del proyecto.

El enfoque exige una aplicación integral y una metodología iterativa. Es decir, que se adopta una estrategia transformadora en todos los aspectos del proyecto o programa, del diseño a la ejecución de actividades y a la medición del desempeño, y en todos los instrumentos de gestión. En el ciclo del proyecto, las partes involucradas emprenden un proceso de aprendizaje constante que consiste en una reflexión sobre el avance hacia la transformación y un análisis del mismo. Tal enfoque respeta los sistemas de gestión basados en resultados, dada su preferencia por la medición de la manera en que las actividades del proyecto han dado como resultado cambios reales.

Las partes del proyecto definen un objetivo estratégico o a largo plazo para dar una orientación política estratégica general a la iniciativa de desarrollo. Tal objetivo a largo plazo se relaciona con los cambios deseados en la sociedad en general y responde a la pregunta *¿por qué queremos participar en esta iniciativa de desarrollo?* El resultado o impacto previsto a largo plazo se establece para precisar el cambio real previsto en la sociedad en general o en el entorno de desarrollo. Los indicadores de los resultados también se definen para medir el impacto previsto, a pesar de que se prevé que éste no se logrará durante la vida real del proyecto.

Un objetivo o meta a mediano plazo define la contribución más específica del proyecto al objetivo estratégico. *¿Qué queremos lograr al final del proyecto?* El objetivo a mediano plazo se establece en relación con el cambio que se logrará en lo que se refiere a los beneficiarios externos. Los informes sobre los resultados se desarrollan para determinar la transformación o el cambio que se logrará con la definición precisa de los beneficiarios externos. Tales informes deben precisar la situación final deseada al final de la iniciativa de desarrollo. Los indicadores de los resultados se desarrollan para medir el grado de transformación logrado durante la vida del proyecto.

Los objetivos y resultados (o productos) a corto plazo precisan los cambios inmediatos previstos en lo que se refiere a beneficiarios inmediatos de las actividades del proyecto. Tales objetivos a corto plazo son similares a los que se definen en el marco de resultados actual. Demuestran el cambio inmediato que se espera de parte de los beneficiarios directos del proyecto (p. ej. los estudiantes y los participantes de los cursos).

Finalmente, las actividades globales están diseñadas para responder a la pregunta *¿cómo se emprenderá la iniciativa?*, siempre teniendo en cuenta el "qué" o la transformación deseada. El diagrama siguiente ilustra las ideas antes mencionadas.



Preguntas principales	¿POR QUÉ?	¿QUÉ?		¿CÓMO?	
Informes narrativos	Objetivo a largo plazo	Objetivo a mediano plazo	Objetivos a corto plazo	Planes y actividades operacionales	Recursos financieros y administración
Informes sobre los resultados	Impacto o transformación a largo plazo	Resultados o situación final deseada	Productos o cambios deseados a corto plazo		
¿Quién?	Sociedad	Beneficiarios externos	Beneficiarios del proyecto	Agencias ejecutoras	Donantes e intermediarios

Las subactividades están diseñadas y ejecutadas basándose en una total comprensión de la situación que será transformada y de los beneficiarios o sujetos de la transformación a corto y mediano plazo. Las actividades están destinadas a velar por que se logren precisamente los objetivos y resultados deseados.

El enfoque transformador exige ideas innovadoras para precisar indicadores cuantitativos y cualitativos que las agencias ejecutoras pueden controlar y medir sin incurrir en gastos adicionales o en gastos mínimos. Una metodología iterativa necesita un seguimiento constante de los beneficiarios internos y externos, que a su vez facilitan informaciones a las agencias ejecutoras para fines de medición, reflexión y análisis.

Anexo D. Lineamientos generales para procedimientos internos de monitoreo y evaluación

Lineamientos generales para los procedimientos internos de monitoreo, planificación y evaluación

El procedimiento de monitoreo incluirá los siguientes elementos mínimos:

- Descripción de la metodología participativa a aplicar
- Marco global de monitoreo que identifica instancia, por ejemplo:

Marco Global de Monitoreo				
Instancia	Tarea General	Acciones Específicas	Responsables	Tiempo
Consejo de Supervisión	Aprobación políticas y procedimiento	Revisión de informes anuales	Representante de Finlandia y representantes de instituciones ejecutoras que conforman las redes asociativas	Anual
Unidad Ejecutiva Nacional	Seguimiento general de los POA	Participante en el desarrollo del sistema de monitoreo Vigilar el progreso Revisión de informes anuales	Coordinadores Nacionales, Instituciones ejecutoras PNUD	Continuo Revisión cuatrimestral
Unidad Regional	Gestión estratégica	Implementación de los sistemas de planificación y monitoreo	Coordinador/a Regional Asesor Técnico Regional	Continuo
Instituciones Implementadoras	Ejecución de actividades y seguimiento de los alcances	Recoge insumos sobre la base de los indicadores	Instituciones con el apoyo del Asesor Técnico Regional	Ejecución continua Medición anual

- Una matriz de medición con columnas de objetivos, resultados, indicadores, línea de base, fuentes de información, métodos de obtención, frecuencia y responsables.
- Identificación de herramientas (cuadros de sistematización, cuestionarios, etc.) para recoger los insumos necesarios para evaluar los indicadores.
- Marco anual de procesos de planificación y monitoreo, por ejemplo:



Marco Anual de Planificación y Monitoreo		
<i>Ubicación en ciclo anual</i>	<i>Acción en el Ciclo de Gestión</i>	<i>Responsables</i>
noviembre y diciembre	Reflexión sobre situación del entorno institucional y social	Instituciones Ejecutoras
	Valoración de los logros del periodo de gestión	Coordinador/a Nacional
	Preparación y revisión del informe anual	ATR
	Planificación para el próximo año	
marzo, junio, septiembre	Seguimiento del progreso hacia los resultados y metas anuales	
junio	Preparación del informe semestral	Instituciones ejecutoras dan insumos al Coordinador/a; insumos del ATR
octubre	Recolección de los insumos para medir avances	Instituciones ejecutoras y ATR

- Matriz de riesgos del proyecto.

Matriz de riesgos iniciales del proyecto				
<i>Tipo</i>	<i>Descripción</i>	<i>Impacto y probabilidad</i>	<i>Descripción medidas de mitigación o reducción del riesgo</i>	<i>Responsable de su seguimiento y control</i>
Factores políticos del entorno país (impacto del proyecto)	Incumplimiento del Estado de sus obligaciones y compromiso en materia de derechos humanos, especialmente en relación a los derechos económicos, sociales y culturales.	El impacto del proyecto sería atenuado, sobre todo con respecto a: i) incidencia de egresados de maestrías y pre grado en el sector público; ii) participación de actores estatales en actividades del proyecto; iii) participación de líderes y lideresas indígenas en espacios de participación a nivel local. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Probabilidad: 3 ▪ Impacto: 4 	Priorizar la apertura de espacios de interlocución y participación de actores estatales en la ejecución de los resultados.	Coordinadora Regional y Coordinadora Nacional
Factores contexto institucional (efecto global del proyecto)	Los socios ejecutores no adoptan medidas específicas para la sostenibilidad institucional (técnica y financiera) de los procesos ejecutados por el proyecto.	Los procesos iniciados se debilitaría y/o agotarían una vez concluya el proyecto. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Probabilidad: 2 ▪ Impacto: 4 	La sinergia asociativa de las redes y el mercadeo de la oferta institucional en DDHH podría reducir el riesgo.	Coordinadora Regional y Coordinadora Nacional

Matriz de riesgos iniciales del proyecto

Tipo	Descripción	Impacto y probabilidad	Descripción medidas de mitigación o reducción del riesgo	Responsable de su seguimiento y control
	Las redes asociativas del proyecto no encuentran condiciones para su operación óptima.	La experiencia asociativa regional se debilita y la efectividad de los resultados se reduce. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Probabilidad: 3 ▪ Impacto: 5 	Para atenuar este riesgo se sugieren dos medidas: i) establecer el criterio de "flexibilidad creativa" para compatibilizar los instrumentos de gestión de PNUD a la visión y dinámica de las redes; ii) capacitar al personal del proyecto y los socios ejecutores en el modelo de gestión de redes.	Oficial de PNUD Coordinadora Regional y Coordinadora Nacional
Factores del contexto institucional y dinámica de gestión de resultados del proyecto	Los espacios sociales e institucionales de participación ciudadana y mecanismos de protección de DDHH a nivel local se debilitan, debido a cambios en el marco legal o en la política territorial del Estado.	Los líderes y las líderes capacitadas por el proyecto no tendrían oportunidad para aplicar lo aprendido. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Probabilidad: 2 ▪ Impacto: 3 	Dar seguimiento a las iniciativas del Estado a nivel para anticipar y actuar ante posibles cambios.	ASIES
	Los beneficiarios y socios ejecutivos de la Red 1 (ASIES y CIPRODEH) reducen su interés de trabajar de manera asociativa.	Las ventajas del trabajo en red no se aprovechan y se reduce la efectividad del trabajo de formación de líderes y líderes a nivel local. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Probabilidad: 2 ▪ Impacto: 4 	Las medidas para mitigar este riesgo son: i) agregar componente de trabajo asociativo a la formación de líderes y líderes; ii) asistencia técnica socios ejecutivos para fortalecer su trabajo en red.	ASIES Asesor Técnico Regional
	Las universidades no logran reconocer en las diferencias de una y otra oportunidades que potencian el trabajo asociativo.	La sinergia asociativa entre las universidades a cargo del resultado 2 se verá debilitada. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Probabilidad: 3 ▪ Impacto: 3 	Capacitar y dar acompañamiento técnico en trabajo en red al personal de las universidades asignados al proyecto.	Coordinadora Nacional Asesor Técnico Regional
	Las universidades a cargo del resultado 2 no priorizan alianzas y asociatividad con instituciones y organizaciones estratégicas.	El potencial transformador del resultado en la política pública del país será muy limitado. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Probabilidad: 2 ▪ Impacto: 4 	Establecer en el POA medidas específicas para la asociatividad con actores estratégicos del país.	URL y USAC Asesor Técnico Regional
	Los socios ejecutivos de la red 3 no logran capitalizar la ventaja de cada una en materia de tema de derecho y derechos humanos (URL) y en materia de la metodología y/o pedagogía de los derechos humanos (UPNFM)	El potencial de sinergia asociativa se desaprovecha y se pierde efectividad en el resultado. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Probabilidad: 2 ▪ Impacto: 4 	Asegurar la inclusión de las ventajas comparativas de cada universidad en la capacitación sobre redes.	URL Asesor Técnico Regional



- Matriz de Gestión de calidad de las actividades y resultados del proyecto.