

		social post conflicto, especialmente mecanismos innovadores de recuperación y preservación de la memoria histórica con especial atención a la situación de las mujeres (IIARS).		
COPREDEH: USD 1,723,612 IIARS: USD 850,000 Total NO REPETICIÓN: USD 2,573,612				

RED ARTICULADORA PARA LA JUSTICIA DE TRANSICIÓN

Efecto: Estado y Sociedad articulan mejor sus esfuerzos para respetar y garantizar los derechos a la verdad, justicia, reparación y medidas de no repetición.

Indicadores de Efecto: Estado, Sociedad y CI notan avances importantes en la Justicia de Transición, gracias al valor agregado y las sinergias promovidas por el trabajo en Red.

Línea Base: Oportunidad política para la (re)definición de políticas públicas. Traslado de rectoría de AHPN al AGCA-MICUDE aumenta la oportunidad de articular. Disponibilidad en actores por coordinar y articular interinstitucionalmente entre Estado y con Sociedad Civil.

Indicadores de Producto: Red de contrapartes creada y funcionando. # iniciativas de articulación entre Estado y OSC. Sistema de M&E diseñado y funcionando. # capacitaciones sobre enfoques de género, étnico y otras, recibidas por socios. # iniciativas articuladas con relación a la (re)definición de políticas públicas.

Producto	Meta anual del producto	Actividades	Insumos (detalle ver Presupuesto por Resultado)
P5.1 Red Articuladora creada para la gestión colectiva y la incidencia en políticas relacionadas con la justicia de transición, basado en los derechos individuales y colectivos en particular de las mujeres y pueblos indígenas.	<p>Año 1 - 5.1.1 Red Articuladora creada entre todos los socios del programa. 5.1.3 Metas articuladas: Cabidee e incidencia en las siguientes iniciativas: VERDAD: Año 1 - Comisión Nacional para la Memoria Histórica conformado; Iniciativa de Ley del Sistema Nacional de Archivos presentado al Congreso; Ley 3590-Comisión Nacional de Búsqueda de Desaparición Forzada y otras formas de desapariciones; Listado unificado de víctimas elaborado entre SEPAPZ-PNR, AHPN, FAFG, y otras organizaciones que manejan listados de víctimas, incluyendo la identificación de parámetros técnicos para la conformación de bases de datos de víctimas establecidos, y el intercambio de información normado entre las instituciones. JUSTICIA - Año 1: - Al menos 10 casos paradigmáticos de graves violaciones a los derechos humanos cometidos durante el CAI coordinados entre MP, IPDH y querrelantes. Estos casos se continuarán atendiendo durante los siguientes años hasta la presentación del caso por el MP ante los tribunales. REPARACIÓN: Año 1: Los socios implementadores articulan información testimonial con información documental en casos de violaciones de DDHH cometidas durante el CAI, y dan acceso a la Sociedad Guatemalteca a esa información. Cada año se incrementan la información articulada desde bases testimoniales y documentales. Mapeo de cementerios clandestinos geo-referenciados en los departamentos más afectados por el CAI, en esfuerzo conjunto entre PNR, FAFG y otras OSC, actualizado cada año. Campaña de comunicación sobre la toma de muestras de ADN para identificación de víctimas "Mi nombre no es XX" promovida y acompañada desde las instituciones y organizaciones que forman parte de PAJUST para apoyar la búsqueda de personas desaparecidas y su identificación, a partir del primer año, durante todos los años del Programa. Iniciativa de Ley del PNR para atender el marco débil del mismo según creación por el Acuerdo-Gubernativo. MEDIDAS PARA</p>	<p>5.1.1 Diseñar e implementar la red de intercambio con los asociados e identificar espacios y experiencias similares, lecciones aprendidas y buenas prácticas en Guatemala y otros países que podrán enriquecer el proceso de implementación del programa.</p>	<p>SOCIOS: SEPAPZ PNR COPREDEH MP FAFG IIARS</p> <p>Insumos indicados en componentes específicos</p>
		<p>5.1.2 Sistematizar las lecciones aprendidas de los procesos desarrollados durante la implementación del programa por los socios, para fortalecer sus capacidades organizacionales, políticas y de gestión, con pertinencia cultural.</p>	<p>PNUD</p> <p>PNUD (Ejecución Directa)</p> <p>PASOC</p> <p>Coordinación, asesores, capacitación, operación</p> <p>USD 850,000</p>

	<p>LA NO REPETICIÓN: A partir del Año 1 - Incidencia conjunta en el MINEDUC para el abordaje del CAI, Cultura de Paz y resolución de conflicto, incluyendo la difusión de las recomendaciones de la CEH relacionadas con Educación, en coordinación con ODHAG (Publicación: "Educamos para el nunca más"), Impunity Watch y CEDIM, y otras iniciativas nacionales e internacionales</p> <p>Año 1 – 5.1.4 - Sistema de Gestión (planificación, coordinación, acompañamiento, monitoreo, capacitación, evaluación y sistematización) diseñado y validado con socios. 5.1.5 Primera capacitación sobre transversalización de género, pueblos indígenas y derechos humanos realizada;</p> <p>Año 2 – 5.1.2 Primera sistematización de lecciones aprendidas realizada y divulgada entre socios, como evaluación de medio término. 5.1.4 Sistema de Gestión puesto en marcha; 5.1.5 – Segunda capacitación sobre transversalización de género, pueblos indígenas y derechos humanos realizada,</p> <p>Año 3 – 5.1.4 Sistema de Gestión consolidado; 5.1.5 – Tercera capacitación sobre transversalización de género, pueblos indígenas y derechos humanos realizada;</p> <p>Año 4 – 5.1.5 – Cuarta capacitación sobre transversalización de género, pueblos indígenas y derechos humanos realizada;</p> <p>Año 5 – 5.1.2 Segunda sistematización de lecciones aprendidas realizada y divulgada entre socios, como evaluación final. 5.1.5 Quinta capacitación sobre transversalización de género, pueblos indígenas y derechos humanos realizada.</p>	<p>5.1.3 Apoyar iniciativas articuladoras que den valor agregado, relacionadas con la (re)definición de políticas públicas relacionadas.</p> <p>5.1.4 Consolidar un sistema de planificación, coordinación, acompañamiento, monitoreo, capacitación, evaluación y sistematización.</p> <p>5.1.5 Realizar capacitaciones periódicas a los socios implementadores sobre la transversalización de género, pueblos indígenas y derechos humanos.</p>		
--	---	--	--	--

TOTAL RED ARTICULADORA: USD 850,000

TOTAL POR EFECTO	Sub-total	F&A	TOTAL
E1 - VERDAD	5,010,156	350,711	5,360,867
E2 - JUSTICIA	1,785,062	124,955	1,910,017
E3 - REPARACIÓN	13,151,906	920,633	14,072,540
E4 - NO REPETICIÓN	2,405,245	168,367	2,573,612
E5 - RED ARTICULADORA	794,393	55,607	850,000
TOTAL	23,146,761	1,620,274	24,767,035

4. Arreglos de gestión

El Programa de Justicia de Transición será ejecutado bajo dos modalidades: ejecución directa DEX y ejecución nacional NEX, a través de diferentes proyectos interrelacionados en los cuatro componentes de Justicia de Transición. En el Anexo 4 se presentan cada uno de los proyectos que formarán parte del Programa.

Bajo la modalidad NEX se realizarán las siguientes iniciativas, por parte de los organismos nacionales de ejecución –ONE-, gubernamentales y no gubernamentales:

Organismo Nacional de Ejecución - ONE -	Institución vinculada	Productos y Actividades bajo responsabilidad de ONE
Secretaría de la Paz – SEPAZ- (GOB)	COPREDEH, PNR	<p>Producto 1 - Derecho a la Verdad</p> <p>SEPAZ y PNR: Archivos de la Paz, Divulgación Informe CEH, Investigaciones y Conferencias, Acceso a información contenida en los Archivos.</p> <p>Producto 3 – Derecho a la Reparación</p> <p>PNR: Plataforma Informática, Registro de Víctimas, Mapeo de exhumaciones con las organizaciones de la sociedad civil involucrados, Estudios para la reparación material y cultural.</p> <p>Producto 4 – Medidas de No Repetición</p> <p>COPREDEH: Aplicación del enfoque de derechos humanos en instituciones del Estado, el monitoreo de las responsabilidades del Estado en Derechos Humanos, y la prevención de conflictos sociales.</p>
Ministerio Público –MP- (GOB)		<p>Producto 2 – Derecho a la Justicia</p> <p>1.2 Fiscalía de Derechos Humanos del Ministerio Público: investigación y persecución penal de casos paradigmáticos de violaciones a derechos humanos ocurridas durante el conflicto armado.</p>
Ministerio de Cultura y Deportes – MICUDE (GOB)	Archivo General de Centro América	<p>Producto 1 – Derecho a la Verdad</p> <p>MICUDE-AGCA: Consolidación e institucionalización de Archivo Histórico de la Policía Nacional. Acceso al público e instituciones estatales y de la sociedad garantizado.</p>
Fundación Antropología Forense de Guatemala – FAFG- (ONG)	OSC especializadas en Acompañamiento Jurídico-social	<p>Producto 3 – Derecho a la Reparación</p> <p>FAFG: investigaciones antropológicas forenses en áreas rurales y urbanas, análisis de ADN y acompañamiento jurídico-social.</p>
Instituto Internacional Aprendizaje sobre Reconciliación Social– IIARS (ONG)		<p>Medidas de No Repetición</p> <p>IIARS: Funcionarios públicos, maestros y estudiantes sensibilizados y con mayor conocimiento sobre relaciones inter-étnicas, respeto a la diversidad, equidad y enfoque de género.</p>

El Documento de PAJUST será firmado por los Organismos Nacionales de Ejecución como compromiso de articulación. Por aparte se firmarán Documentos de Proyecto específicos (ver propuestas en el anexo 2) entre el PNUD, cada uno de los socios identificados y el Gobierno de Guatemala, representado por el MINREX. El PNUD organizará actividades de capacitación para asegurar que los organismos tengan la capacidad de ejecutar por adelantos trimestrales los fondos, aplicando el Manual de ejecución nacional -NEX-.

Se creará una Red Articuladora como quinto componente del PAJUST, la cual será promovida desde el PNUD, a través del PASOC, bajo la modalidad de ejecución directa DEX. Esta facilitación incluye la gestión técnica operativa y la gestión socio-política, enfocada a facilitar y fortalecer capacidades nacionales de articulación, sinergia y coordinación de las diferentes iniciativas que se ejecutan por parte de los diferentes organismos nacionales de ejecución de gobierno y sociedad civil, en coordinación con el/la Oficial de Programa de PNUD –OP-. El/la OP, como garante del Programa, asegurará que los valores, las normas y procedimientos de PNUD se cumplen a cabalidad. Desde el PASOC se acompañará a Estado y Sociedad Civil, fortaleciendo la incidencia del último hacia al primero. Asimismo, desde este espacio, se fortalecerán las capacidades de los socios implementadores en los procesos de transversalización de los enfoques de género y pueblos indígenas. Esto se hará, a través de la contratación de expertos/as en el tema, quienes realizarán capacitaciones periódicas a los socios durante la implementación del Programa. El Equipo de Gestión –EGE- operará desde el PASOC y consiste en un(a) coordinador(a) con amplia experiencia en programas complejos de cooperación, un(a) asistente administrativa, y consultores/facilitadores (m/f) de procesos metodológicos de diálogo, articulación, investigación, planificación, monitoreo, sistematización y evaluación, con experiencia en procesos de resarcimiento, conciliación nacional y gestión territorial del desarrollo integral, con conocimiento y actitudes adecuadas de pertinencia cultural y enfoque de género. EGE es responsable de dar seguimiento técnico y operativo al PAJUST en su conjunto y deberá asegurar que los procedimientos de gestión, administrativos y financieros DEX y NEX se apliquen de forma óptima, en coordinación con el/la OP.

Dentro del PASOC estará funcionando un Comité de Selección y Seguimiento –CSS para la selección de propuestas de organizaciones de la sociedad civil en las diferentes dimensiones del Proyecto y el seguimiento a los proyectos aprobados. SEGEPLAN representará al conjunto de instancias gubernamentales en este espacio del CSS.

El porcentaje que PNUD cobrará por concepto de facilitación y administración es el 7% sobre la ejecución del proyecto. Las cuentas y los estados financieros del Programa se expresarán en dólares de los Estados Unidos (US\$).

Con el mandato específico del Secretario General en justicia de transición, la Oficina de la Alta Comisionada de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos –OACNUDH-, brindará la asistencia técnica al Programa.

Se promoverán espacios de articulación específica entre iniciativas que ameriten una coordinación más estrecha, por ejemplo el Comité de casos paradigmáticos con la IPDH, MP, PASOC, y ONGs, y la mesa de coordinación entre las organizaciones que manejan bases de datos de víctimas y personas desaparecidas y otras iniciativas de articulación mencionadas en el marco de resultados.

Donde amerita, se articulará con otros programas relevantes, como el programa de Seguridad y Justicia (en formulación), el Programa Maya para el ejercicio de los derechos de los pueblos indígenas en Guatemala, la Ventana de ODM del Fondo Español sobre Consolidación de la Paz, proyectos socio-ambientales y otros.

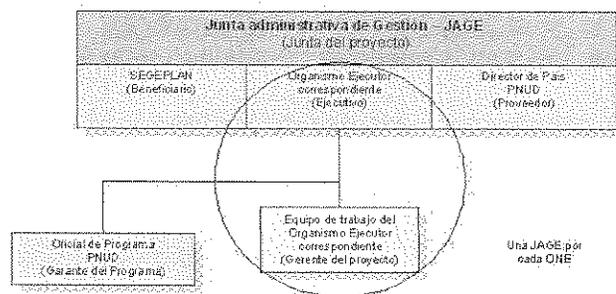
Desde el espacio de PAJUST y PASOC, el PNUD seguirá participando en el Grupo de Intercambio para la Justicia en Transición, coordinado por la OACNUDH, en el cual participan varios cooperantes en programas relacionados, los donantes Suecia, Noruega, los Países Bajos, USAID, UE, CICR, GTZ y otros.

Los proyectos que conforman el Programa se sujetarán a auditoría de acuerdo con el Programa Anual que establezca el PNUD. Este hará un concurso para seleccionar la empresa que brindará los servicios de auditoría entre enero y abril (en el primer cuatrimestre del año), de tal forma que los informes estén terminados antes del 30 de abril. También se asegurará que dicha auditoría se realice de conformidad con el Manual de Gestión de Proyectos de Ejecución Nacional. Se deberá prever en el presupuesto de los mismos los recursos necesarios para llevarla a cabo. El cumplimiento de las recomendaciones de la auditoría será responsabilidad de la dirección del proyecto y monitoreado por el PNUD.

Se integrará una Junta de Proyecto –JP-, la cual estará integrada por el Director de País del PNUD, (en papel de “proveedor”); representante de SEGEPLAN (con el rol de “beneficiario”); los ONE (con el rol de “ejecutivo”); y el/la Oficial de Programa (con el rol de garante).

La JP es responsable de dar seguimiento político-administrativo al proyecto correspondiente y deberán asegurar que los procedimientos de gestión, administrativos y financieros DEX y NEX se aplican de forma óptima.

El organigrama que describe la JP es el siguiente:



La JP se reúne por lo menos una vez al año para planificar las actividades de ese año y a partir del segundo año evaluar los avances del año anterior, consensuar aprendizajes y acordar líneas estratégicas hacia futuro. En estas reuniones anuales participan aparte de los integrantes de la JP, los donantes, y la coordinación de PASOC, incluyendo al EGE.

Pueden ser invitados representantes de otras organizaciones que constituyen alianzas estratégicas con el proyecto.

Se establecerá una Junta de Coordinación Ejecutiva –JCE-, quien se reunirá al menos una vez al mes durante el primer año, y al menos trimestralmente a partir del segundo año del programa. La JCE estará a cargo de planificar, dar seguimiento e informar de las actividades articuladas previstas en el PAJUST. La JCE estará integrada por un(a) representante de cada uno de los socios implementadores de PAJUST. PNUD-PASOC tendrá a cargo la secretaria de JCE durante el primero año. Se acordará los arreglos entre los socios implementadores para los siguientes años.

El EGE facilitará la gestión de información, conocimientos y experiencias entre el colectivo de organizaciones que conforman el Programa, y se encarga de la integración de planes e informes colectivos. Cada ONE coordina un equipo o unidad de ejecución de las actividades bajo su responsabilidad, conforme lo acordado en los documentos técnicos anexos al Documento de PAJUST.

Se creará un Consejo Asesor, quien revisará las líneas estratégicas del programa y recomendará y aconsejará a la JP, para que éstas se mantengan adecuadas durante el desarrollo del mismo. El Consejo se integrará por un representante de OACNUDH, Impunity Watch y la ICTJ, y se designarán más integrantes durante el primer semestre de haber iniciado la ejecución, según experiencia y conocimientos de la diversidad de temáticas que aborde el programa. Deberán ser personas no vinculadas directamente con ninguna organización contraparte para tener una visión independiente.

5 Monitoreo y Evaluación

De acuerdo a las políticas y procedimientos para la programación del PNUD, PAJUST y los proyectos relacionados serán monitoreados a través de los siguientes elementos:

Dentro del período del año

- El/La Coordinador(a) de PAJUST coordinará la preparación de un Plan Operativo Anual –POA- articulado. El primer POA articulado será presentado a la JP a más tardar el 31 de enero de 2010. Luego, se presentará, a más tardar el 31 de octubre de cada año, un POA articulado reflejando las actividades que se programan para cada año siguiente. Se realizará una reunión anual para revisar y aprobar el POA, en febrero de 2010 el POA del primer año, y en a más tardar el 15 de noviembre de cada año los POA de los años siguientes.
- Trimestralmente se realizará una evaluación de la calidad del avance de las actividades, la información derivada de esta evaluación será registrada en el sistema de gerencia del PNUD, (Atlas).
- Se llevará registro de los problemas y temas que se presentarán durante la ejecución del Programa. Este registro será revisado trimestralmente, en el sistema de gerencia del PNUD (Atlas) por el Coordinador(a) del Programa para el seguimiento y la resolución de problemas que requieren medidas correctivas.

- Sobre la base del análisis inicial de los riesgos del Programa (anexo 1), se llevará un registro de las medidas correctivas implementada para mitigar los riesgos y sobre el comportamiento del riesgo (si se reduce, se elimina, se incrementa o se elimina el riesgo)
- Tomando los insumos de la información registrada en Atlas sobre la evaluación de la calidad, los problemas, temas y análisis de riesgos se elaborará un informe trimestral, el cual será elaborado por el/la Coordinar(a) de Programa y será presentado a la Junta de Proyecto.
- Se llevará un registro de lecciones aprendidas, derivadas de la implementación del programa, asegurando el aprendizaje continuo y la integración de estas lecciones aprendidas dentro de la implementación del programa. Esta información será insumo para la elaboración del informe final del programa.
- Se registrará y revisará trimestralmente en Atlas el calendario sobre las principales actividades de monitoreo y evaluación, para llevar control de las mismas. Las actividades de este calendario pueden ser: revisiones anuales, informes anuales, auditorías, informes a donantes, evaluaciones finales y/o medio términos, visitas de monitoreo, publicaciones, planes de trabajo y talleres, entre otras.

Anualmente

- Se realizará un reporte anual articulado, preparado por el/la Coordinador(a) del programa antes de finalizar marzo de cada año, iniciando en el 2011. Este informe será presentado a la JP, como insumo para la revisión anual del PAJUST y los proyectos relacionados, cuyos coordinadores preparen un informe individual por proyecto. Este integrará toda la información generada de las actividades de monitoreo que se realizarán durante el año y también integrará un análisis sobre los logros de acuerdo a los productos previstos y las metas anuales.
- En mayo de cada año, la JP realizará una revisión anual, tomando como base el informe anual que refleja los avances del año anterior presentado por el/la Coordinador/a del Programa. Esta revisión anual evaluará el desempeño del Programa y analizará el avance de las actividades planificadas para el año correspondiente, lo que ayudará a la definición del plan de trabajo anual para el próximo año. Este ejercicio de revisión se realizará al finalizar el Programa, como una valoración final de la ejecución del mismo. Se pueden involucrar a actores/as claves relacionados/as con la temática del programa, tal como OACNUDH y los donantes. Estas reuniones de revisión permitirán mejorar la coordinación y enriquecerán la articulación, el aprendizaje conjunto y la sinergia del programa.

El PAJUST requerirá una evaluación de la gestión articuladora a principios del 2011 para evaluar el valor agregado de la red articuladora y la gestión del PNUD. Se realizará una evaluación conjunta (externa e interna) de medio término a mediados de 2012 para valorar la contribución de todas las acciones implementadas hacia el logro de los resultados (productos y efectos) y su vinculación en la estrategia nacional de los temas que aborda el mismo.

6 Contexto Legal

El presente documento de programa 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 programa, los términos y condiciones de tal Acuerdo.

Consecuentemente, los ONE y el PNUD ejecutarán una relación contractual en virtud de la cual, si así se acordare entre las partes, el segundo podrá obrar como contratante en la adquisición de bienes y la prestación de servicios necesarios para el desarrollo de las actividades del proyecto. En este caso la adquisición de bienes y/o la contratación para la prestación de servicios, estarán sujetas a las regulaciones que sobre la materia ha expedido las Naciones Unidas en general y el PNUD en particular.

ANEXOS

- 1 Análisis de riesgos
- 2 Presupuesto General
- 3 Mapeo de actores
- 4 Propuestas de Organismos Nacionales de Ejecución y presupuestos relacionados
 - 4.1 Secretaría de la Paz – SEPAZ, en colaboración con el Programa Nacional de Resarcimiento – PNR y la Comisión Presidencial por los Derechos Humanos – COPREDEH
 - 4.2 Ministerio de Cultura y Deportes – Archivo General de Centro América
 - 4.3 Ministerio Público - Fiscalía de Derechos Humanos – MP
 - 4.4 Fundación de Antropología Forense de Guatemala – FAFG
 - 4.5 Instituto Internacional de Aprendizaje para la Reconciliación Social – IIARS

ANEXO 1 Análisis de riesgos

#	Descripción	Fecha	Tipo de Riesgo ³⁶	Probabilidad					Impacto					Acciones tomadas para mitigar el riesgo			Estado del riesgo ³⁷			
				1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Fecha	Acciones	E	R	I	N	
1	Intimidaciones y amenazas de muerte a actores y organizaciones que manejan evidencia de violaciones a derechos humanos.	01/01/09	Político					X												
2	Limitada interrelación y comprensión entre mundo indígena y no indígena en Guatemala.	01/01/09	Estratégico					X			X									
3	Dificultades para trabajar inter-institucionalmente entre el sector público.	01/01/09	Organizativo			X					X									
4	Marco legal e institucional aún limitados del PNR	01/01/09	Legal			X					X									
5	Asignaciones presupuestarias nacionales pueden variar anualmente según las aprobaciones del Congreso.	01/01/09	Financiero				X							X						
6	Cambio de Gobierno en 2012 puede significar cambios estratégicos en los planes y compromisos de las ONE involucradas	01/01/09	Político			X							X							

³⁶ Los tipos de riesgo pueden ser: ambiental, financiero, operativo, organizativo, político, legal, estratégico u otro.

³⁷ El estado del riesgo puede ser:

- E = Eliminado
- R = Se reduce
- I = Se incrementa
- N = No hay cambios

Anexo 3

Manual NEX



Guatemala

Manual de gestión de proyectos de ejecución nacional



Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo



Manual de gestión de proyectos de ejecución nacional

Edición marzo de 2008

Consultable en <http://www.pnud.org.gt/frmNEX.aspx>

CONTENIDO

PREFACIO

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I, MARCO INSTITUCIONAL Y LEGAL

CAPÍTULO II, MARCO PROGRAMÁTICO

CAPÍTULO III, RECURSOS HUMANOS

CAPÍTULO IV, ADQUISICIÓN DE BIENES, SERVICIOS Y OBRAS CIVILES

CAPÍTULO V, RECURSOS FINANCIEROS

CAPÍTULO VI, AUDITORÍA

SIGLAS, ABREVIATURAS Y GLOSARIO

PREFACIO

1. Este Manual está dirigido a las instituciones y organismos que actúen como "Organismo Nacional de Ejecución" o como "Socio Implementador"¹ y que, por lo tanto, tienen bajo su responsabilidad la ejecución técnica y administrativa de un proyecto de cooperación para el desarrollo en el marco del "Acuerdo entre el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el Gobierno de la República de Guatemala", suscrito el 20 de julio de 1998 y aprobado por el Congreso de la República de Guatemala mediante el Decreto número 17/2000 del 29 de marzo de 2000.
2. El propósito de este Manual es presentar las normas y procedimientos aplicables a la gestión de los insumos para la obtención de los resultados en proyectos ejecutados bajo la modalidad de ejecución nacional, particularmente cuando una institución estatal actúe como Organismo Nacional de Ejecución o Socio Implementador. Por lo tanto, éste será responsable de la gestión de insumos (contratación de recursos humanos, adquisición de bienes y servicios, etc.) y de llevar adelante los correspondientes procedimientos (como por ejemplo, invitaciones a licitar o a la presentación de ofertas, selección de recursos humanos, evaluación de dichos procesos y la firma de los contratos resultantes) conforme a los procedimientos establecidos en este Manual. La responsabilidad por la ejecución de los proyectos recae en el Gobierno de Guatemala, según lo establecido en el Acuerdo mencionado, y en el Organismo Nacional de Ejecución o Socio Implementador, de acuerdo a lo que se haya estipulado en el documento del proyecto.
3. La ejecución de proyectos de cooperación técnica por el Gobierno (en lo sucesivo, proyectos PNUD) requiere que la institución estatal que actúe como Organismo Nacional de Ejecución o Socio Implementador disponga de la capacidad técnica y administrativa necesarias para asumir la responsabilidad de movilizar y aplicar eficazmente los insumos con el fin de alcanzar los resultados esperados.
4. El cumplimiento de las disposiciones contenidas en el presente Manual corresponde a la necesidad de asegurar un control presupuestario y financiero apropiado, así como la preparación y presentación de informes contables de avance a ser aprobados por las instancias pertinentes.
5. Estas normas serán de aplicación para los proyectos de ejecución nacional independientemente de su financiación. El mismo puede provenir de recursos propios del PNUD, de costos compartidos provenientes del Gobierno, de instituciones multilaterales de financiamiento o de otras fuentes. No obstante, para proyectos que cuentan con recursos de organismos multilaterales de financiamiento, de existir discrepancia entre algunos de los procedimientos de este Manual y las disposiciones de los contratos y convenios de préstamo suscritos,

¹ Las definiciones de "Organismo Nacional de Ejecución" y de "Socio Implementador" son usadas para dos modalidades de operación diferentes. La primera corresponde a la modalidad "no armonizada"; mientras que la segunda, a la "armonizada". En la Introducción se hace referencia a estas modalidades de operación.



deberá cumplirse lo que esté establecido en el acuerdo existente entre el PNUD y el organismo financiero de que se trate. Adicionalmente, en lo relativo a la auditoría de los proyectos, se deberán observar tanto los procedimientos de los organismos multilaterales de financiamiento, como los del PNUD.

6. En el caso que algunos de los procedimientos señalados en este Manual fuera objeto de revisión o actualización, el PNUD y el Gobierno lo comunicarán por vía oficial escrita a los Organismos Nacionales de Ejecución o Socios Implementadores.
7. Este Manual formará parte integral del documento del proyecto, tanto del documento de proyecto en sí, como cuando éste esté conformado por el Plan de Acción del Programa de País (CPAP, por sus siglas en inglés) y al Plan Anual de Trabajo (AWP, por sus siglas en inglés) respectivo.

INTRODUCCIÓN

1. La Asamblea General ha instado al Sistema de las Naciones Unidas (SNU) a: (i) proveer apoyo efectivo a nivel de país para la ejecución de proyectos de ejecución nacional; (ii) descentralizar las actividades de ejecución a nivel de los países; (iii) lograr mayor coordinación con las agencias especializadas del SNU en la ejecución nacional; y (iv) simplificar y armonizar los procedimientos. La Asamblea General, además, ha reiterado que "la ejecución nacional debe ser la norma que rija para los proyectos apoyados por el Sistema de las Naciones Unidas, tomando en cuenta las necesidades y capacidades de los países receptores".²
2. El Consejo de Administración del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) ha destacado reiteradamente que la ejecución de proyectos por los gobiernos es un medio efectivo de lograr la formación de capacidades y de fomentar la sostenibilidad de sus instituciones".³
3. A partir de tales decisiones de la Asamblea General y del Consejo de Administración, la Dirección del PNUD en Guatemala, en consulta con la Dirección Regional para América Latina y el Caribe del PNUD, estimó conveniente elaborar este manual, en el que se reflejan las políticas y los procedimientos corporativos del PNUD y la experiencia acumulada en Guatemala y otros países de la región en la ejecución de proyectos bajo la modalidad de ejecución nacional.
4. A fin de definir el contexto legal de cada proyecto, se elaborará y aprobará un documento del proyecto⁴. Este documento de proyecto constituye el instrumento al que hace referencia el Artículo I, numeral 1 del "Acuerdo entre el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el Gobierno de la República de Guatemala", suscrito el 20 de julio de 1998 y aprobado por el Congreso de la República de Guatemala mediante el Decreto número 17/2000 del 29 de marzo de 2000. Las formas de asistencia y los servicios de apoyo que el PNUD ofrece al Gobierno de Guatemala, en el marco de un proyecto de cooperación técnica, incluso los prestados con el financiamiento de otras fuentes distintas al PNUD que fueran aprobados, son aquellas formas enumeradas en el Artículo II del Acuerdo mencionado.
5. A los efectos de simplificar y armonizar su cooperación, el PNUD ha puesto en vigencia nuevas "Guías de Programación". Mediante la aplicación de éstas, en el marco de la programación conjunta de los programas y proyectos del SNU, se definirá un "Programa de País" (CP, por sus siglas en inglés), que será ejecutado conforme se defina en el "Plan de Acción del Programa del País" (CPAP, por sus siglas en inglés). Para el caso de Guatemala, se espera contar con un CPAP firmado por el Gobierno de Guatemala una vez concluya todo

² Asamblea General: Resolución 47/199. Informe A/47/723 del 22 de diciembre de 1992.

³ Decisiones del Consejo de Administración del PNUD 90/21 y 91/27 sobre ejecución de los proyectos del PNUD por los gobiernos.

⁴ En el caso de la modalidad armonizada de operación, el documento de proyecto está constituido por el Plan de Acción para el Programa de País (CPAP) y el Plan Anual de Trabajo (AWP).



todo este proceso de definiciones, muy probablemente a finales de 2009. Entonces, Guatemala será, conforme a esta terminología, un "país armonizado" y los proyectos que ejecute bajo el marco del CPAP, "proyectos armonizados", lo que implicará la aplicación de nuevos procedimientos de ejecución, que se describen en este manual. Mientras el país no está armonizado, se aplicarán otros procedimientos, que también se describen aquí.

6. Para que las actividades del PNUD sean llevadas a cabo bajo la modalidad operacional armonizada, se darán cambios en los términos hasta ahora utilizados. El término "ejecución" se redefine como la responsabilidad máxima y la apropiación en términos generales de las actividades del programa del PNUD a nivel de país. El Gobierno, a través de la autoridad coordinadora correspondiente es quien *ejecuta* y, por lo tanto, quien es el responsable de las actividades programáticas que acuerda con el PNUD al aprobar y firmar el CPAP. Todas las actividades comprendidas en el CPAP son, consecuentemente, de ejecución nacional. El término "implementación" es también redefinido como la conducción gerencial y el desarrollo de actividades del programa para alcanzar los resultados especificados en el CPAP. Para los propósitos de *implementar* tales actividades, el PNUD firma Planes Anuales de Trabajo (AWP, por sus siglas en inglés) con los "Socios Implementadores".
7. No obstante, para los efectos de facilitar el camino que permita llegar a la modalidad armonizada, este manual cubre tanto los procedimientos aplicables mientras se termina de recorrer ese camino, como los que entonces habrán de aplicarse. Así, por de pronto se hablará de "Organismo Nacional de Ejecución", entendido en el sentido que todavía tiene al firmar un documento de proyecto individual, pero más adelante, de "Socio Implementador".⁵

⁵ En el período previo a la firma de un nuevo CPAP, se entenderá como "ejecución nacional" la que esté a cargo de instituciones estatales u organizaciones no gubernamentales, las que en calidad de "organismos nacionales de ejecución", tendrán la plena responsabilidad de alcanzar los resultados previstos en los proyectos respectivos, así como de su manejo administrativo y financiero. Luego de la firma del nuevo CPAP, la ejecución nacional corresponderá al Gobierno de Guatemala, representado por el Ministerio de Relaciones Exteriores, y la *implementación* de las mismas será responsabilidad de los "Socios Implementadores", que podrán ser instituciones estatales, organizaciones no gubernamentales y agencias del Sistema de las Naciones Unidas. Estas tendrán la responsabilidad de alcanzar los productos y los productos específicos que se les haya encomendado.

I. MARCO INSTITUCIONAL Y LEGAL

1. Las acciones que desarrolle el Organismo Nacional de Ejecución o Socio Implementador estarán regidas por el "Acuerdo entre el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el Gobierno de la República de Guatemala"⁶ (referido aquí como "Acuerdo Básico"), suscrito el 20 de julio de 1998 y aprobado por el Congreso de la República de Guatemala mediante Decreto número 17-2000, del 29 de marzo de 2000, y por el respectivo documento de proyecto, con exclusión de toda legislación que le hubiere sido aplicable de no mediar dicho Acuerdo, comportando con ello su sustracción de la esfera de la normativa interna, pero al solo efecto de su desempeño como organismo de ejecución del proyecto.
2. En cumplimiento de la política del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) de asegurar la transparencia en la ejecución de los proyectos que reciben su asistencia, y sin perjuicio del principio establecido en el numeral precedente, el Director Nacional del proyecto estará obligado a poner a disposición de los entes de control del Estado la información relativa a la ejecución del proyecto que le fuere solicitada por ellos.
3. La aplicación del Acuerdo Básico en cuanto a privilegios e inmunidades, y de la normativa específica contenida en el documento de proyecto a las actividades previstas en él no se extiende a las responsabilidades personales del Director del proyecto, funcionarios públicos y demás personas afectadas o contratadas localmente para realizar tareas en los proyectos.
4. Los individuos contratados en el marco de proyectos con Contratos de Servicio (relativos a obra o servicios) o Acuerdo de Servicios Especiales (relativos a obra o servicios), no son considerados funcionarios ni oficiales del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, a los efectos de la Convención de Privilegios e Inmunidades de las Naciones Unidas del 13 de febrero de 1946. En algunos casos, se les puede otorgar el status de "expertos en misión" en el sentido de la Sección 22 del Artículo VI de la Convención. Esta determinación es hecha en cada caso por el Secretario General de las Naciones Unidas, quien tiene la autoridad para determinar la inmunidad en nombre de la Organización. En este sentido, si un consultor debe viajar en nombre del PNUD, le puede ser otorgado un certificado de Naciones Unidas de acuerdo a la Sección 26 Artículo VII de la Convención.
5. Los conceptos básicos aplicables a la ejecución nacional de proyectos se describen a continuación:
 - a) Marco institucional:
 - o El programa y los actores responsables:

El Programa será de ejecución nacional, bajo la coordinación general del Ministerio de Relaciones Exteriores, quien, previo dictamen técnico de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia de la República, tiene la responsabilidad de coordinar y avalar los convenios suscritos entre los organismos internacionales y el Gobierno de Guatemala.

⁶ En este documento cuando se hace referencia a Gobierno de la República de Guatemala, se entiende que es el Estado de Guatemala, al que éste representó en el Acuerdo Básico.

A partir de que el Gobierno de Guatemala firme el nuevo Plan de Acción del Programa del País (CPAP, por sus siglas en inglés), las instituciones nacionales como ministerios, entidades autónomas y descentralizadas (incluidos los municipios), los organismos Legislativo y Judicial, así como organizaciones no gubernamentales (ONGs) y agencias del Sistema de Naciones Unidas serán los responsables de la ejecución de las actividades del programa, y como tales serán llamados "Socio Implementador". De esta manera, el Gobierno de Guatemala designará la institución que será directamente responsable por la intervención del Gobierno en cada proyecto, tal como establecido en cada Plan Anual de Trabajo (AWP). Los Planes Anuales de Trabajo describirán los resultados específicos a alcanzar, y constituirán el acuerdo entre el PNUD y cada Socio Implementador sobre el uso de los recursos. En el período previo, la ejecución nacional estará ligada a los "Organismos Nacionales de Ejecución".

- o Documento del proyecto:

Cuando se apliquen los nuevos lineamientos de Programación del PNUD, el Plan Anual del Programa de País (CPAP) junto con el Plan Anual de Trabajo (AWP) – que será parte del CPAP, constituirán en conjunto el documento de proyecto referido en el Acuerdo Básico. Previamente a ello, se entenderán como documentos de proyecto los específicos que sean firmados como corresponde.

- o Posibilidad de asistencia en la ejecución nacional:

Si la capacidad del Gobierno no le permite desempeñar integralmente las funciones propias del proyecto, pueden convenirse los siguientes arreglos alternativos y/o complementarios:

Apoyo del PNUD: El Organismo Nacional de Ejecución o el Socio Implementador pueden solicitar el apoyo del PNUD para la provisión de insumos. Los arreglos que se convengan deben ser parte del documento de proyecto, en el contexto de apoyo a la ejecución nacional. Cuando le preste servicios de apoyo para la implementación de las actividades acordadas en el marco del Proyecto, el PNUD se regirá exclusivamente por sus normas y procedimientos.

Otros socios responsables: El Organismo Nacional de Ejecución o el Socio Implementador puede solicitar la participación de las Agencias Especializadas del Sistema de las Naciones Unidas u otros socios para la provisión de determinados insumos.

- b) Marco legal:

- o Acuerdo entre el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el Gobierno de la República de Guatemala ("Acuerdo Básico"):

Los términos de la relación entre el PNUD y el Estado de Guatemala se encuentran ajustados por el "Acuerdo entre el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el Gobierno de la República de Guatemala" suscrito el 20 de julio de 1998 y ratificado por el Congreso de la República de Guatemala mediante Decreto número 17-2000, del 29 de marzo de 2000.

Las formas de asistencia y los servicios de apoyo que el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo ofrece al Estado de Guatemala, en el marco de un proyecto de cooperación técnica en las diversas áreas de desarrollo social, económico y tecnológico, incluso los prestados con financiamiento de otras fuentes distintas al PNUD que fueren aprobados expresamente por ambas partes, son aquellas formas enumeradas en el Artículo II del Acuerdo Básico.

A través de la suscripción del Acuerdo Básico, el Gobierno guatemalteco se comprometió a la aplicación, respecto del PNUD, de la Convención sobre Prerrogativas e

Inmунidades de las Naciones Unidas, aprobada por el Congreso de la República el 30 de mayo de 1947, por medio del Decreto 0412.

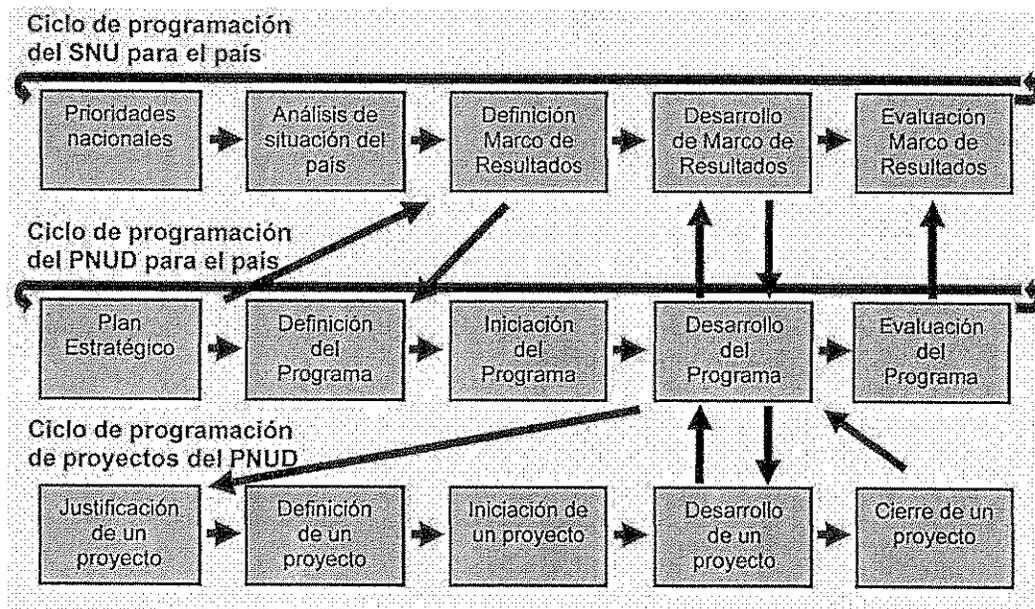
- o Resolución de la Asamblea General:
Resoluciones de la Asamblea General 47/199 y 44/211.

II. MARCO PROGRAMÁTICO

A. INTRODUCCIÓN

1. Los ciclos de vida de un programa y de un proyecto son procesos que brindan al PNUD la capacidad de lograr resultados. Dentro de estos procesos se desarrollan una serie de acciones, entre las que se incluyen la definición de una clara jerarquía de resultados y un continuo monitoreo de los logros con respecto a los resultados especificados. Por lo tanto, el monitoreo y la evaluación del progreso y de los logros de la organización están integrados en los ciclos de vida de programa y de proyecto. La gestión eficiente de los ciclos de vida permitirá a los responsables asegurar la rendición de cuentas con respecto al uso de los recursos asignados, con el fin de generar los resultados y productos esperados. También proporcionará una base clara para la toma de decisiones y la acumulación de lecciones aprendidas a partir de la experiencia, lo que permitirá guiar futuras intervenciones en el ámbito del desarrollo.
2. El **Gráfico 1** ilustra las relaciones que se presentan entre el ciclo de programación de la SNU, el ciclo de programación del PNUD y el ciclo de proyectos del PNUD en Guatemala.

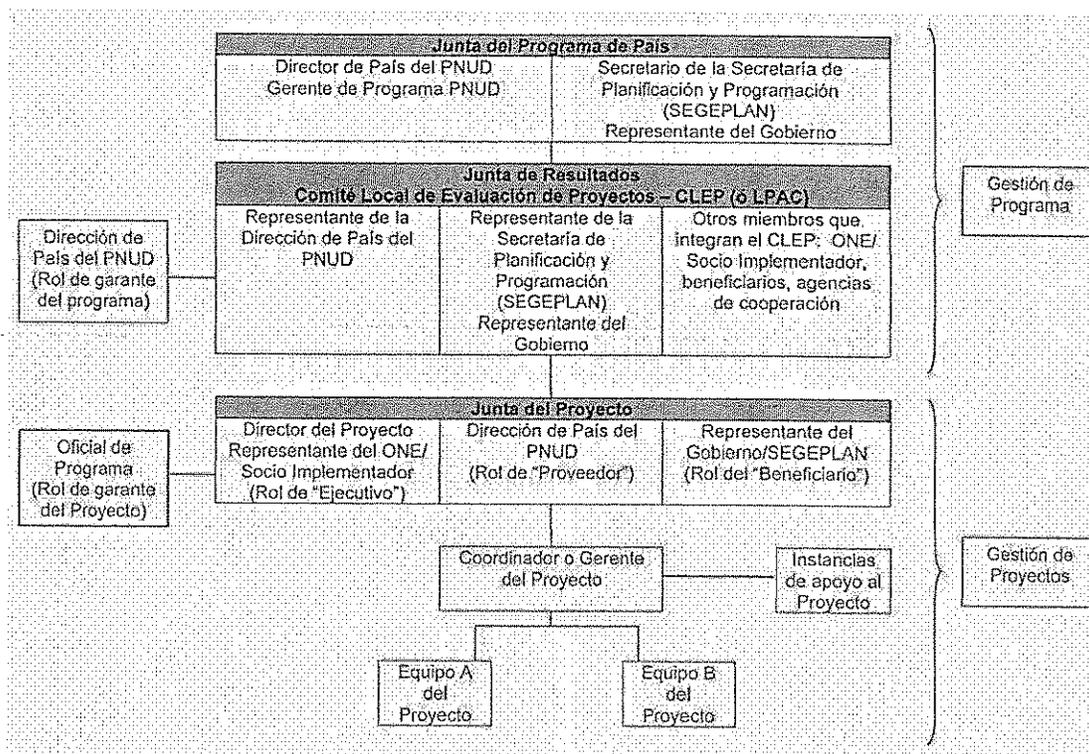
Gráfico 1



3. El ciclo de programación del Sistema de las Naciones Unidas (SNU) para Guatemala incluye las etapas en las cuales se establecen y miden los resultados en cuanto al alcance de las prioridades de desarrollo nacional que sean concordantes con los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), con el gobierno y con todos los asociados para el desarrollo de organismos de la ONU. Los resultados que se esperan de los miembros del Equipo de las Naciones Unidas de Asistencia al País, incluidos el PNUD y sus Fondos y Programas Asociados, se identifican como los resultados y los productos esperados por parte del Equipo de las Naciones Unidas de Asistencia al País (UNCT, por sus siglas en inglés), y están formalmente aceptados por el gobierno en la matriz de resultados del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDAF, por sus siglas en inglés).
4. El ciclo de programación del PNUD para Guatemala se relaciona con el alcance de resultados obtenidos por medio de las intervenciones del PNUD. El Plan Estratégico aprobado por la Junta Ejecutiva del PNUD define el marco general de trabajo dentro del cual el PNUD puede cooperar en Guatemala.
5. El ciclo de proyectos del PNUD define las etapas para el logro de los productos que se requieren para alcanzar los resultados a nivel de programa por medio de las intervenciones del PNUD.
6. Arreglos de gestión para proyectos: Para asegurar la responsabilidad del PNUD con respecto a la programación de actividades y a la utilización de los recursos, al mismo tiempo que se formula el proyecto, deben ser establecidas las modalidades de gestión apropiadas y la supervisión de las actividades de programación.
7. Las modalidades de gestión y supervisión requieren, como mínimo, de las funciones o roles que se describen en los párrafos siguientes y que presentan en el organigrama del **Gráfico 2** (en la página siguiente).
8. Junta del Programa de País: Es responsable de la supervisión del Plan de Acción del Programa País (CPAP, por sus siglas en inglés), de la integración de los resultados individuales dentro del PNUD y de su contribución a los esfuerzos generales del Equipo de las Naciones Unidas de Asistencia a Guatemala, si corresponde. La Junta del Programa del País, se compone, como mínimo, del Secretario(a) a cargo de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia de la República (SEGEPLAN) y del Director(a) de País del PNUD en Guatemala. De existir un fuerte énfasis y darse importancia a un área temática específica del Programa del país, también es posible invitar a un representante de alto nivel del ministerio que correspondan, según el tema.
9. Gerente del Programa: Este papel tiene la responsabilidad de la gestión y el logro de los resultados del Programa. Por medio de la gestión del ciclo de vida del Programa, evalúa si el progreso de las intervenciones satisface los resultados del Programa, por medio de una gestión eficiente y eficaz de los recursos. El monitoreo de las interdependencias entre proyectos y los cambios de gestión al interior de los mismos y entre ellos, constituirá un área de interés fundamental para el cumplimiento de la mencionada función. La Dirección de País del PNUD, por definición, cumple el papel de Gerente del Programa y puede asignar dicha función a otros directores superiores del PNUD, según se requiera.

10. Organismo Público de Coordinación: Es responsable de definir, evaluar y monitorear los logros del Programa respecto de los resultados definidos a nivel de país. Dicha entidad trabajará muy estrechamente con el Gerente del Programa con el fin de asegurar que la programación incluya los aspectos necesarios para lograr los resultados esperados, e identifica los proyectos que contribuirán al cumplimiento de los beneficios y al alcance de dichos resultados. Las funciones del Organismo Público de Coordinación serán asumidas por la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN).

Gráfico 2



11. Junta de Resultados: El Gerente del Programa debe garantizar que se designe una Junta de Resultados para monitorear el cumplimiento de los resultados esperados para cada componente del Programa, al gestionar la interdependencia de los diversos proyectos. La Junta de Resultados cumplirá la función de Comité Local de Evaluación de Proyectos – CLEP (LPAC, siglas en inglés) al analizar los proyectos enviados para su evaluación o revisión y al asesorar a la Dirección del PNUD respecto de su aprobación. La Junta de Resultados deberá incluir, como mínimo, a un representante del PNUD y a representantes del Organismo Público de Cooperación, el que, en el caso de Guatemala, será SEGEPLAN. Otros representantes podrán ser incluidos si correspondiese.
12. Junta del Proyecto: Es el grupo responsable de tomar decisiones de gestión para cada proyecto específico, cuando el Director(a) requiere de algún tipo de orientación, incluida la aprobación de revisiones. Las revisiones del proyecto que efectúa este grupo se corresponden con los puntos de decisión en la etapa de desarrollo del proyecto o, se realizan cuando

lo considere el Director del Proyecto. En esta Junta deben estar representadas las siguientes tres funciones: un "Ejecutivo", que representa al proyecto y que actúa como presidente del grupo, generalmente el Director del Proyecto; un "Proveedor Superior", que garantiza la factibilidad técnica del proyecto, generalmente representado por la Dirección de País del PNUD, y un "Beneficiario Superior", que garantiza el cumplimiento de los resultados del proyecto desde la perspectiva de sus beneficiarios, generalmente el Gobierno, representado por SEGEPLAN. Los potenciales miembros de la Junta del Proyecto son evaluados y recomendados para su aprobación durante la reunión del Comité Local de Evaluación de Proyecto, (CLEP ó LPAC, sus siglas en inglés).

13. Organismo Nacional de Ejecución (ONE) o Socio Implementador: Es la entidad responsable del proyecto, y quien debe rendir cuentas por su gestión, incluidos el monitoreo y evaluación de las actividades, el logro de los productos y el uso eficaz de los recursos. Se designa a un único Organismo Nacional de Ejecución o Socio Implementador para dirigir la gestión de cada proyecto PNUD. Este organismo puede celebrar acuerdos con otras organizaciones o entidades con el fin de apoyar el alcance de los productos previstos en el proyecto, según se especifique en el respectivo documento de proyecto o en el AWP. En proyectos no armonizados de ejecución nacional, los Organismos Nacionales de Ejecución pueden ser instituciones estatales y organizaciones no gubernamentales. En proyectos armonizados, dentro de la modalidad de ejecución nacional, los Socios Implementadores pueden ser instituciones estatales, otros organismos de Naciones Unidas elegibles y organizaciones intergubernamentales, el propio PNUD y organizaciones no gubernamentales. En ambos casos, las organizaciones no gubernamentales u ONGs elegibles son aquellas que están legalmente registradas en el país. Los Organismos Nacionales de Ejecución o Socios Implementadores propuestos, deben ser seleccionados a partir de una evaluación de su situación legal, técnica, financiera, de gestión y administrativa. Además, su capacidad de gestionar dinero en efectivo debe ser evaluada de acuerdo con el Marco sobre Transferencias de Efectivo para Socios Implementadores (también conocido como Enfoque Armonizado para la Transferencia de Efectivo (HACT, por su siglas en inglés).
14. Director del Proyecto: Es el funcionario designado oficialmente por el Organismo Nacional de Ejecución o Socio Implementador para hacerse cargo de la conducción del proyecto. Es responsable, en nombre del Organismo Nacional de Ejecución o Socio Implementador, de alcanzar los resultados o productos previstos en el proyecto, y de su manejo administrativo y financiero. Es el enlace oficial entre el Organismo Nacional de Ejecución o Socio Implementador y el PNUD en los asuntos relativos al proyecto. Representa el rol de "Ejecutivo" en la Junta del Proyecto. En los proyectos en los que la Junta del Proyecto lo considere necesario, el Director puede designar, bajo su responsabilidad, a otro funcionario del Organismo Nacional de Ejecución /Socio Implementador para que firme en su nombre los documentos de gestión del proyecto, previo registro de firmas.
15. Coordinador del Proyecto: También denominado "Gerente del Proyecto", es responsable de la gestión y de la toma de decisiones diarias relativas al proyecto. El Coordinador o Gerente trabaja bajo la guía y supervisión del Director del Proyecto, y puede ser financiado con recursos del mismo proyecto. En casos en los que la Junta del Proyecto considere innecesario contratar a un Coordinador o Gerente para el proyecto específico, o en los casos en los que no se cuente con el mismo, el Director del Proyecto deberá asumir este papel, aunque, como alternativa, podrá designar a otro funcionario del Organismo Nacional de Ejecución o

Socio Implementador para ello. El Organismo Nacional de Ejecución / Socio Implementador nombra al Gerente/Coordinador del proyecto.

16. **Garante del Proyecto:** Esta función es responsabilidad de cada miembro de la Junta del Proyecto, sin embargo, puede ser delegada. El Garante del Proyecto respalda la labor de la Junta del Proyecto y de la Junta de Resultados mediante funciones de supervisión y de monitoreo del proyecto en forma objetiva e independiente. El PNUD designa a una persona para que desarrolle la mencionada supervisión, la cual es obligatoria para todos los proyectos. Los cargos de Gerente del Proyecto y de Garante del Proyecto nunca deberán ser desempeñados por la misma persona para el mismo proyecto.
17. **Instancias de apoyo al Proyecto:** Proporcionan respaldo al Gerente del Proyecto en cuanto a la administración y gestión del proyecto. Es necesario mantener separado el papel de apoyo del garante, con el fin de resguardar la independencia de este último

B. CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS

18. El ciclo de vida de los proyectos contiene los procesos estructurales que brindan al PNUD la capacidad de alcanzar resultados. Dentro de estos procesos se desarrollan una serie de acciones, entre las que se incluyen la definición de una clara jerarquía de resultados y un continuo monitoreo de los logros con respecto a los resultados especificados. La gestión eficiente del proyecto permitirá a los responsables asegurar la rendición de cuentas con respecto al uso de los recursos asignados, con el fin de generar los resultados y productos esperados. También proporcionará una base clara para la toma de decisiones y la acumulación de lecciones aprendidas a partir de la experiencia, lo que permitirá guiar futuras intervenciones en el ámbito del desarrollo (información más detallada puede verse en: <http://content.undp.org/go/userguide/results/project/>).

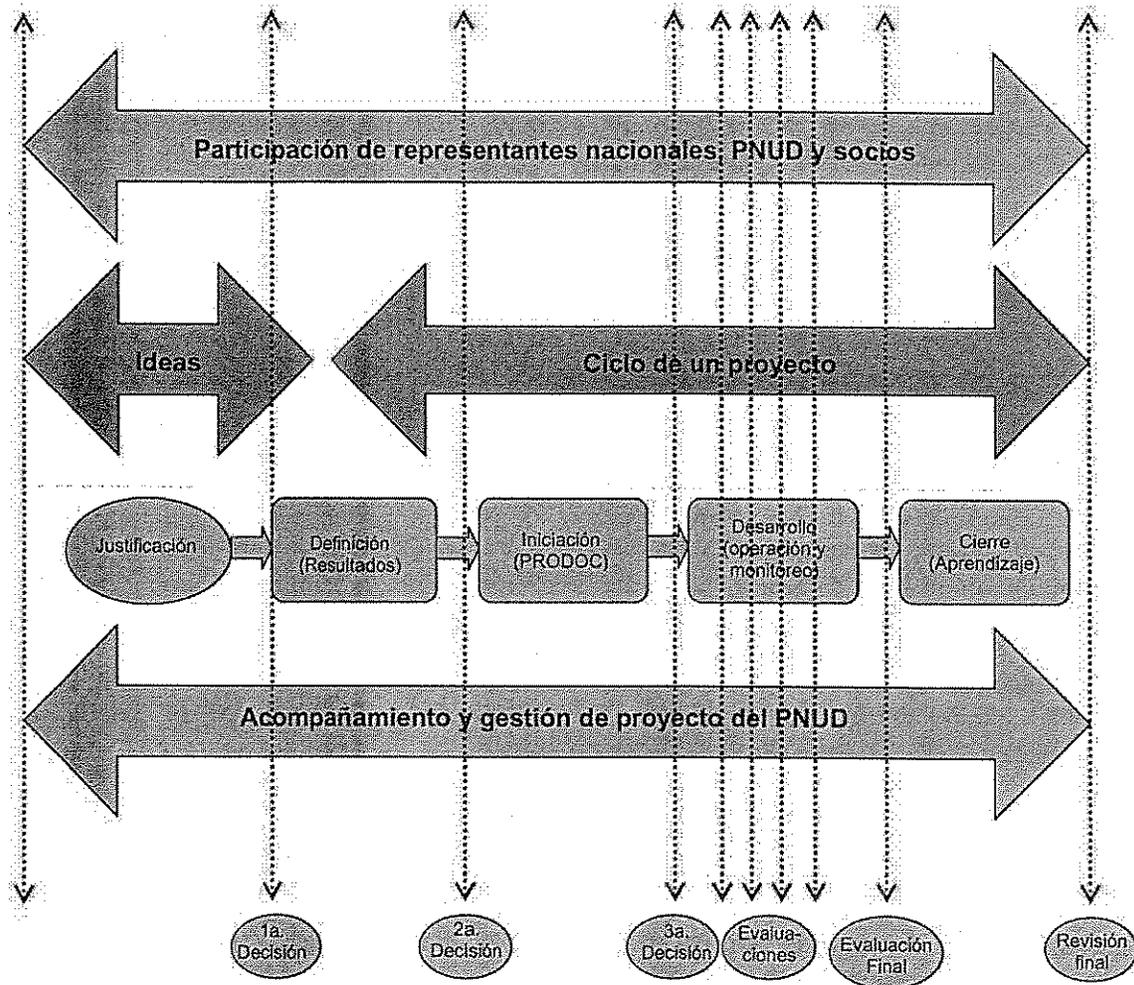
19. El ciclo comienza con la justificación de los objetivos de desarrollo (los que deben estar articulados con el Documento de Programa de País (CPD, por sus siglas en inglés) y por el Plan de Acción del Programa de país (CPAP, por sus siglas en inglés) y finaliza con el cumplimiento de los productos, a ser evaluados en la revisión del Programa. Este abordaje cubre la totalidad del ciclo de vida de los proyectos desde la definición de la idea de proyecto, hasta su formulación, la implementación de las actividades, el monitoreo y evaluación, y la generación de los productos y su contribución a los resultados del Programa.

El diagrama del **Gráfico 3** (en la siguiente página) muestra la interrelación entre cada uno de los procesos del ciclo del proyecto. Las líneas punteadas ilustran los aspectos clave de examen y/o decisión de la gestión dentro del ciclo.

20. En los párrafos siguientes se proporciona información para cada proceso del ciclo, para que:
 - Se observen las políticas corporativas del PNUD;
 - Los Organismos Nacionales de Ejecución /Socios Implementadores se mantengan informados;
 - Exista una estructura de gestión adecuada;
 - Los productos y resultados programados sean objeto de vigilancia; y,

- El proyecto sea bien administrado.

Gráfico 3



21. Los procesos que integran el ciclo del proyecto son: Justificación, definición, iniciación, desarrollo, y cierre del proyecto.
22. Justificación: En este proceso se busca captar la idea o concepto del proyecto, ponerlo a prueba con respecto al mandato del PNUD y con su estrategia para alcanzar los resultados de desarrollo (UNDAF, CPD y CPAP)⁷ y tomar la decisión de continuar o detenerse antes de comprometer los recursos. El producto del proceso de justificación es la propuesta del proyecto.

Para información más detallada puede consultarse el sitio siguiente:

⁷ UNDAF, CPD y CPAP son instrumentos para determinar los programas a nivel de país; el primero para el Sistema de Naciones Unidas; los segundos, para el PNUD.

<http://content.undp.org/go/userguide/results/project/justifying/>.

23. Definición: Tiene como objeto analizar si el ámbito de aplicación del proyecto es realista para obtener resultados, y de qué forma puede alcanzar dichos resultados de manera más eficiente. El producto del proceso de definición es: el Resumen del Proyecto Aprobado por el Comité Local de Proyectos⁸.

Para información más detallada puede consultarse el sitio siguiente:
<http://content.undp.org/go/userguide/results/project/defining/>.

24. Iniciación: Se dirige a desarrollar en profundidad los detalles del proyecto para garantizar la operación eficaz y eficiente del mismo. Esto incluye definir las estructuras y enfoques para realizar el monitoreo. Los productos del proceso de iniciación son: Documento de proyecto, Plan operativo global y anual, Plan de comunicación y Monitoreo, y Registro de Problemas.

Para información más detallada puede consultarse el sitio siguiente:
<http://content.undp.org/go/userguide/results/project/initiating/>.

25. Desarrollo: Llamado también "ejecución", se dirige a lograr los productos definidos en el proyecto por medio de la realización de las actividades, para lo cual se requiere un conjunto de tareas: monitorear, hacer revisiones, entregar financiación, gestionar las actividades del proyecto y prestar servicios de apoyo al proyecto. Los productos del proceso de desarrollo son: Actualización de registro de calidad, Actualización del registro de problemas, Actualización del registro de riesgos, Informe de progreso trimestral del proyecto, Registro de lecciones aprendidas, Informes de Visitas de campo y reuniones de monitoreo, y Niveles de ejecución presupuestaria.

Para información más detallada puede consultarse el sitio siguiente:
<http://content.undp.org/go/userguide/results/project/running/>.

26. Cierre de proyecto: Se orienta a terminar formalmente un proyecto, tanto operacional como financieramente. Un proyecto está operacionalmente cerrado cuando sus actividades han cesado y los productos han sido logrados. Un proyecto está financieramente cerrado cuando todas las transacciones financieras han sido debidamente informadas y todas las cuentas cerradas. Los productos del proceso de cierre son: Revisión final sustantiva, Revisión final financiera, Informe final de resultados, Evaluación final o ex post, y Lecciones aprendidas y buenas prácticas sistematizadas.

Para información más detallada puede consultarse el sitio siguiente:
<http://content.undp.org/go/userguide/results/project/closing/>.

C. FORMULACIÓN DE PROYECTOS

27. El documento del proyecto (llamado también "Prodoc", por su abreviatura en inglés) es el

⁸ La aprobación de programas y proyectos, así como el monitoreo y evaluación de los procesos, incluidos en el ciclo de proyectos, se describen más adelante en este Capítulo. El CLEP es parte de estas acciones de aprobación, monitoreo y evaluación.

instrumento al que hace referencia el Artículo I, numeral 1, del Acuerdo suscrito entre el Gobierno y el PNUD, en el que las partes definen las formas de asistencia y los servicios de apoyo que ofrece el PNUD en el marco de un proyecto de cooperación técnica. El documento de proyecto establece los productos a ser obtenidos para alcanzar los resultados, las actividades a ser desarrolladas y los insumos requeridos para el logro de dichos productos. El documento del proyecto es el vehículo a través del cual el PNUD provee asistencia técnica y financiera para la obtención de dichos resultados.

28. El documento del proyecto es un acuerdo legalmente vinculante entre el PNUD y las contrapartes nacionales, en el que se define el plan para alcanzar los resultados y los medios para evaluar su logro. Por lo tanto, siempre se requiere de un documento de proyecto para todos los proyectos a ejecutarse.
29. Al momento de publicación de este Manual, en Guatemala, como país no armonizado, se requieren los siguientes contenidos para cumplir con lo establecido en el Acuerdo Básico referente a un documento de proyecto:
- Carátula (firmada por el Gobierno, el PNUD y el Organismo Nacional de Ejecución/Socio Implementador)
 - Análisis de situación
 - Estrategias
 - Marco de resultados y recursos
 - Plan de trabajo, para cada uno de los años del proyecto
 - Arreglos de gestión
 - Monitoreo y evaluación (incluyendo herramientas de monitoreo del AWP)
 - Contexto legal
- El formato aplicable al documento del proyecto se presenta en el **Anexo 2-A**; las categorías de las cuentas y subcuentas para diseñar el presupuesto, en el **Anexo 2-B**; y la descripción y los códigos de las fuentes de financiamiento de los proyectos, en el **Anexo 2-C**.

30. Cuando Guatemala esté armonizada, el documento de proyecto deberá estar constituido por, al menos:
- Carátula (firmada por el Socio Implementador y el PNUD)⁹
 - Plan anual de trabajo (AWP), para cada uno de los años del proyecto
 - Arreglos de gestión
 - Monitoreo y evaluación (incluyendo herramientas de monitoreo del AWP)
 - Contexto legal
 - Anexo: Plan Anual del Programa de País (CPAP) firmado por el Gobierno y el PNUD
- Entonces el documento de proyecto podrá también incluir:
- Análisis de situación
 - Estrategias
 - Marco de resultados y recursos.

D. EVALUACIÓN Y APROBACIÓN DE PROYECTOS

31. Evaluación preliminar: La evaluación preliminar es un análisis crítico del diseño y formulación del proyecto, conducente a su aprobación o rechazo. Todos los proyectos deben ser objeto de una evaluación preliminar antes de su aprobación, que se realiza en las instancias

⁹ También podrá firmar el documento el Organismo de Coordinación del Gobierno, si así lo acordara con el PNUD.

que se describen en los siguientes párrafos.

32. Pre-CLEP: Análisis de viabilidad de la idea de proyecto en el que se consideran su adecuación a las necesidades del país y su articulación con las estrategias del Programa, y se realiza un análisis preliminar de las capacidades de la contraparte a fin de decidir continuar o no el proceso de formulación. Es una instancia interna al PNUD.
33. Evaluación ex ante y estimación global de riesgo: La versión semi-final del documento de proyecto es sometida a una evaluación ex ante realizada por un evaluador externo o por un funcionario del PNUD que no haya participado de la formulación. Un resultado positivo de la evaluación previa, da lugar a convocar al Comité Local de Evaluación de Proyectos (CLEP ó LPAC, siglas en inglés). En caso se llegue a determinar que el proyecto no cuenta con condiciones mínimas para ser aprobado, se devuelve para que sea reformulado o se cancela.
34. Las principales variables a considerar en esta instancia se presentan en la **Tabla 1**:

Tabla 1

Dimensiones	Variables
Adecuación de la propuesta a las necesidades del país y a los objetivos, prioridades y normativas del PNUD	<ul style="list-style-type: none"> ○ Adecuación del objetivo del proyecto a las prioridades y objetivos corporativos ○ Coherencia de la propuesta en relación con las prioridades señaladas
Grado de contribución del proyecto a las líneas de acción transversales definidas por el PNUD	<ul style="list-style-type: none"> ○ Desarrollo de capacidades nacionales ○ Fortalecimiento de la apropiación nacional ○ Apoyo a un ambiente facilitador de políticas ○ Búsqueda de soluciones Sur-Sur ○ Promoción de la igualdad de género ○ Establecimiento de alianzas para lograr resultados
Contexto político - institucional	<ul style="list-style-type: none"> ○ Contexto político ○ Marco político y normativo del sector público ○ Grado de prioridad asignado a los objetivos del proyecto en la política pública ○ Legitimación y apoyo ○ Viabilidad de financiamiento
Capacidad institucional del organismo de ejecución (Organismo Nacional de Ejecución / Socio Implementador)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Adecuación de la inserción institucional del proyecto de acuerdo a los requerimientos estratégicos, sustantivos y operacionales ○ Articulación de los resultados y estrategias del proyecto con las prioridades, estrategias y programación del Organismo Nacional de Ejecución o Socio Implementador ○ Antecedentes del Organismo Nacional de Ejecución o Socio Implementador en el desarrollo de proyectos, en los aspectos de capacidad de gestión, incorporación de nuevas capacidades y sustentabilidad de los productos y resultados ○ Experiencia de articulación con los actores con los que insoslayablemente se relacionará el proyecto en su ejecución ○ Existencia y adecuación del organigrama

Dimensiones	Variables
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Descripción de roles y funciones de las áreas, términos de referencia del personal clave ○ Previsión de sistema de información adecuado a los requerimientos del Plan de Monitoreo ○ Procedimientos administrativos y normativa adecuada

35. Comité Local de Evaluación de Proyecto (CLEP ó LPAC, siglas en inglés): Para la evaluación del Resumen del Proyecto, el PNUD organiza una reunión del Comité Local de Evaluación, la que es presidida por el PNUD y a la que invita a las contrapartes nacionales –incluido el previsto Organismo Nacional de Ejecución o Socio Implementador– y a otros actores que se considere pertinentes. Con base en la evaluación que se realiza, recogida en las minutas de la reunión, el Comité le brinda al Director de País sus valoraciones acerca de la racionalidad del diseño del proyecto y le formula recomendaciones.

E. MONITOREO Y EVALUACIÓN¹⁰

36. Todos los procesos y resultados a los cuales el PNUD está contribuyendo deben monitorearse, independientemente del presupuesto y de la duración, para lo cual es necesario preparar un Plan de Comunicaciones y de Monitoreo. Este plan debe desarrollarse como parte del monitoreo general del Programa de País, siguiendo su matriz general de resultados.
37. El Plan de Comunicaciones y de Monitoreo debe describir qué actividades y productos serán monitoreados, revisados y evaluados, en qué forma y por qué entidades. Asimismo, debe indicar los tipos de comunicación, el calendario que es requerido durante el proyecto, y los métodos de comunicación con las partes interesadas. El plan deberá ser elaborado tomando en cuenta los siguientes criterios:
- a) Para cada actividad se debe contar con un calendario, en el que se identifiquen las fechas de su inicio y su término, así como los productos específicos que va a generar.
 - b) Para cada actividad se debe contar con una descripción de sus productos específicos y la forma como éstos van a ser medidos.
 - c) Para cada producto deberán precisarse al menos un indicador, la línea de base y la meta, a fin de dejar establecido qué cambios se esperan y cómo podrán ser verificados o medidos. Las metas deberán ser anuales, para permitir evaluar el progreso anual alcanzado y facilitar la elaboración de informes.
 - d) Las descripciones de los productos específicos, los indicadores y las metas deberán determinarse en colaboración con el Organismo Nacional de Ejecución o Socio Implementador y con la Junta del Proyecto, para asegurar la debida coherencia y pertinencia.
 - e) Se deberán identificar los instrumentos para la recolección de datos.
 - f) Se deben asignar los recursos necesarios para asegurar que el monitoreo se lleve a cabo.
 - g) Deberán rendirse informes trimestrales de las acciones de monitoreo, de acuerdo a formatos estándar. Estos deberán incluir:
 - Registro de riesgos: Los riesgos a ser supervisados a lo largo de toda la etapa de desarrollo.

¹⁰ Por "monitoreo" se entenderá la acción de dar seguimiento, supervisar y sistematizar las acciones relativas al ciclo del proyecto. El "monitoreo" debe rendir información ordenada para los efectos de facilitar la evaluación.



- Registro de hechos importantes: Los hechos importantes relativos a cambios y problemas que se dan en el desarrollo del proyecto.
 - Registro de lecciones aprendidas: Las lecciones aprendidas a partir del proyecto.
38. Estas herramientas de monitoreo deberán ser establecidas durante el proceso de Iniciación del proyecto, y deberán ser examinadas y actualizadas durante los procesos de Desarrollo y de Cierre del Proyecto. Es de suma importancia que las actividades de monitoreo sean planificadas y que los vínculos entre éstas y las actividades de evaluación sean claros. Tanto las actividades de evaluación como el plan de evaluación deben verse reflejados en el plan de Comunicaciones y de Monitoreo.
39. Las observaciones y recomendaciones de los Informes de Auditoría deberán ser consideradas por los responsables del proyecto. Su cumplimiento será monitoreado por el PNUD mediante visitas de monitoreo y de seguimiento, y control de gestión.

F. REVISIONES DEL DOCUMENTO DE PROYECTO

40. De mutuo acuerdo el Gobierno y el PNUD pueden introducir modificaciones en el documento de proyecto. Estas modificaciones o ajustes se denominan "revisiones al documento de proyecto".
41. En la **Tabla 2** se describen los tipos de revisiones del documento de proyecto que puede ser necesarias durante la ejecución del mismo a fin de introducir modificaciones en las secciones que requieren revisión y/o actualización y/o reflejar la asignación real de los recursos financieros.

Tabla 2

Revisión del documento de proyecto (incluido su presupuesto)	Revisión del presupuesto
<ul style="list-style-type: none"> ○ Modificaciones de los resultados previstos (efectos, productos, productos específicos) ○ Modificaciones en las actividades ○ Modificaciones en el marco institucional ○ Extensiones, reprogramaciones, cancelaciones. ○ Otras modificaciones que merezcan consideración especial. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Transferencias entre cuentas y sub-cuentas y/o entre años ○ Aumentos y disminuciones en el presupuesto total.

42. Cuando la revisión implica un cambio en los resultados (efectos, productos y productos específicos) del proyecto, o en el monto total de su presupuesto, todos los signatarios del documento de proyecto deben firmar la revisión.
43. En los demás casos, es posible que sólo el Director de País firme la revisión, a condición de que los demás signatarios no formulen objeciones. Este procedimiento puede aplicarse, por ejemplo, cuando el propósito de la revisión es reprogramar las actividades.
44. A los fines de una correcta gestión financiera, los planes de trabajo deben mantenerse

actualizados teniendo en cuenta las estimaciones de gastos para el año en curso, por lo que se deben preparar revisiones, sea o no necesario introducir cambios en los efectos, los productos, los productos específicos, las actividades, las metas, los indicadores y los insumos, o en el total del presupuesto.

G. CIERRE DEL PROYECTO

45. El proceso de cierre se justifica cuando un proyecto alcanza los productos previstos o cuando la Junta del Proyecto toma la decisión de cancelarlo. Lo fundamental de este proceso está en la evidencia de la terminación, en las lecciones aprendidas, en el seguimiento de los beneficios y en los traspasos necesarios.
46. Los proyectos deberán estar financieramente cerrados a más tardar doce (12) meses después de su cierre operacional o de la fecha de cancelación. Durante el lapso transcurrido entre el cierre operacional y el cierre financiero, el Organismo Nacional de Ejecución o Socio Implementador debe identificar y saldar todos los compromisos financieros contraídos, además de preparar un informe final de gastos. No se pueden hacer ajustes a un proyecto financieramente cerrado.
47. Para garantizar el adecuado cierre del proyecto, el Coordinador será responsable de las siguientes acciones:
 - a) La presentación del Informe final del proyecto, sesenta (60) días antes de su finalización, el que podrá ser sometido a una reunión de revisión con el PNUD, el Gobierno y otros actores relevantes.
 - a) Efectuar la rendición de caja chica, la liberación de pagos pendientes y gestionar la transferencia de los bienes que se hayan adquirido con los fondos del proyecto. , debiendo presentar constancia de la transferencia de los bienes adquiridos con los fondos del Proyecto.
 - b) Solicitar la auditoría final, en el caso que corresponda y de acuerdo al plan anual del PNUD, cuyo informe deberá adjuntarse a la documentación de cierre. Asimismo deberá comunicar qué funcionario será responsable de recibir a los auditores.
 - c) Solicitar y presentar propuesta de la Revisión final del proyecto.
 - d) Indicar dónde permanecerán los archivos y registros del proyecto.

H. POLÍTICA DE RECUPERACIÓN DE COSTOS

48. De acuerdo a la decisión de la Junta Ejecutiva del PNUD No. 98/2 del año 2003, la política de recuperación de costos se basa en dos categorías de servicios brindados a los fondos de los proyectos; la primera incluye la supervisión, gestión y control de calidad generales, y la segunda incluye los servicios directos en el contexto de la puesta en práctica. Esta política entró en vigor a partir del 1º de enero de 2004 para todos los nuevos proyectos aprobados a partir de esa fecha, y a partir del 1º de enero de 2005 para los proyectos ya en ejecución.
49. Los proyectos financiados de fuentes usuales regulares del PNUD (por ejemplo, fondos

TRAC) no serán sujetos a esta recuperación, ya que estas fuentes pagan la estructura básica del PNUD que provee esos servicios.

50. Para los proyectos financiados total o parcialmente por otras fuentes (Gobierno, terceras partes, bilaterales, multilaterales y otros), la recuperación de estos servicios, que no están directamente relacionados con los aportes o actividades del proyecto, se realiza por medio de un porcentaje. Este porcentaje cubre la supervisión y la gestión generales de la Sede del PNUD y de las oficinas de campo:
- a) En los proyectos financiados con fondos negociados directamente por el PNUD, mediante Fondos de fideicomiso o de Terceras partes, el porcentaje es del siete por ciento (7%) sobre los fondos ejecutados.
 - b) Para los proyectos financiados con fondos aportados por el Gobierno, independientemente del origen de dichos fondos (organismos multilaterales de crédito, donantes o cooperantes bilaterales o fondos presupuestales), el porcentaje base a aplicar será de tres y medio por ciento (3.5%) de los fondos ejecutados. Dicho porcentaje podrá ser aumentado dependiendo de la complejidad de cada operación.

I. IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS CON ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES (ONGs)

51. Para PNUD, una organización no gubernamental es una organización sin fines de lucro, grupo o institución que opera independientemente del Gobierno y que tiene objetivos humanitarios o de desarrollo. Si una ONG es designada para implementar un proyecto del PNUD, es necesario que tenga el estatus legal para poder operar de acuerdo a las leyes que apliquen para la operativa de las ONGs en el país. Para cada proyecto, el PNUD firma un Acuerdo de Cooperación con la ONG designada, que sirve de acuerdo legal entre ambos.
52. Cuando una ONG actúe como Organismo Nacional de Ejecución o Socio Implementador de un proyecto del PNUD, será responsable del logro de los resultados establecidos. La ventaja de este tipo de arreglo se basa en que la ONG podrá tener el control pleno de las operaciones del proyecto, y podrá utilizar sus capacidades de procurar los insumos requeridos, siempre que el proceso esté en línea con los requerimientos básicos del PNUD.
53. El PNUD debe evaluar la capacidad de la ONG para llevar adelante el proyecto. El documento de proyecto debe especificar cualesquiera medidas de asistencia requeridas para que la ONG alcance los requerimientos del PNUD para la conducción del proyecto. Generalmente se requiere de un proceso competitivo para seleccionar una ONG para ejecutar un proyecto.

J. ANEXOS REFERENTES AL CAPÍTULO II – MARCO PROGRAMÁTICO

Anexo	Título del documento
-------	----------------------



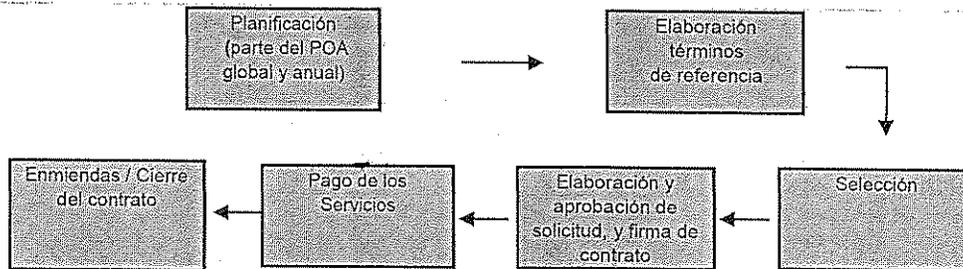
Anexo	Título del documento
2-A	Formato del documento de proyecto
2-B	Categorías de cuentas y sub-cuentas presupuestarias
2-C	Fuentes de financiamiento de los proyectos
2-D	Procedimientos especiales para la ejecución de proyectos de costos compartidos provenientes de operaciones con el Banco Mundial
2-E	Procedimientos especiales para la ejecución de proyectos de costos compartidos provenientes de operaciones con el BID

III. RECURSOS HUMANOS

A. CRITERIOS GENERALES¹¹

1. Contratación de recursos humanos: En el marco de la ejecución nacional de proyectos la regla general del PNUD es que los contratos, enmiendas y rescisiones sean firmados por el Organismo Nacional de Ejecución / Socio Implementador del proyecto, representado por el Director del Proyecto o, en caso que así esté previsto en el documento de proyecto, por el Coordinador del proyecto. El Organismo Nacional de Ejecución/Socio Implementador será responsable de todos los procesos relacionados con las contrataciones: planificación, elaboración de términos de referencia, proceso de selección, elaboración y firma del contrato, pago de servicios, enmiendas y cierre del contrato (ver **Gráfico 4**).

Gráfico 4



2. Se realizarán contrataciones únicamente para el cumplimiento de las actividades previstas y presupuestadas en el documento de proyecto.
3. Principios para la selección de contratados: Los siguientes principios deben ser observados en los procesos de contratación del equipo del proyecto:
 - a) Competitividad: Esto significa que utilizando prácticas universalmente reconocidas:
 - o Se efectúe una amplia búsqueda para seleccionar los candidatos mejor calificados;
 - o Se contrate a la persona más idónea, o se acepte la mejor candidatura en relación a la descripción de funciones, en un equilibrado balance entre calificaciones, eficiencia y costos.

¹¹ Las normas y procedimientos que se presentan en este capítulo son de aplicación para el Socio Implementador /Organismo Nacional de Ejecución o en los proyectos de ejecución nacional, según lo especificado en el documento de proyecto. Cuando el PNUD o un organismo del Sistema de las Naciones Unidas preste servicios de apoyo para la implementación de las actividades acordadas en el marco del proyecto, el PNUD o el Organismo de que se trate se registrarán, exclusivamente, por sus normas y procedimientos.

- b) **Transparencia:** Implica un proceso de selección abierto, que ofrezca información completa y en condiciones de igualdad a todos los potenciales candidatos.
 - c) **Multilateralismo:** En el sentido que la selección se efectúa con independencia del país de origen.
4. El Organismo Nacional de Ejecución o Socio Implementador, ya sea nacional o internacional es responsable de efectuar la búsqueda y evaluación de postulantes que cumplan con los requisitos para cada función y de preseleccionar un candidato para ser contratado.
 5. Para el caso de búsquedas de consultorías de alta complejidad o cuando la cantidad de candidatos lo justifique, se recomienda realizar, en todo lo posible, una invitación pública con amplia difusión y un proceso de oposición y méritos para identificar los mejores postulantes. En ciertos casos podrá realizarse una invitación por "lista corta", identificando postulantes de otros procesos de selección, selecciones realizadas por Universidades, consultoras u otros (es decir, lograr candidatos de diferentes fuentes) a fin de identificar el mayor número posible de postulantes en condiciones de competitividad, transparencia y multilateralismo, y un mínimo de tres (3) postulantes. En todos los casos, para la evaluación de las candidaturas deberá nombrarse un Panel de Selección que será responsable de la misma.
 6. El Organismo Nacional de Ejecución/Socio Implementador podrá solicitar apoyo a al Oficina del PNUD y, a través de éste, de las agencias especializadas del Sistema de Naciones Unidas, a fin de identificar el especialista requerido.
 7. El PNUD tiene el derecho de intervenir en el proceso de selección con el fin de actuar como observador y controlador, validando los términos de referencia y el proceso de Selección en su totalidad.
 8. La documentación y antecedentes de este proceso de búsqueda y evaluación serán conservados por el Organismo Nacional de Ejecución/Socio Implementador y serán solicitados en cumplimiento de planes de auditoría, si es considerado necesario. El procedimiento de selección descrito no será aplicable cuando se trate de la renovación de un contrato dentro del mismo proyecto o de una continuación de éste último.
 9. La política del PNUD es no debilitar a los organismos internacionales o al Gobierno contratando a funcionarios del Estado, de gobiernos departamentales, entes, y servicios descentralizados, cualquiera sea la naturaleza del vínculo (remunerado o no), o contratado bajo cualquier modalidad por dichas personas públicas y estatales. No obstante, se aceptará la contratación de aquellas personas cuyo vínculo con el Estado en sentido amplio esté dado exclusivamente por su condición de docente de la Enseñanza Pública.
 10. La persona a contratar no podrá tener un contrato de servicio vigente en algún otro proyecto del PNUD, ni con otro organismo internacional cuya ejecución se superponga en el tiempo con el nuevo contrato, excepto que ambos contratos sean de dedicación parcial ($\leq 50\%$ del tiempo laboral).
 11. La persona a contratar no podrá poseer vínculos familiares (padre, madre, hijo, hija, hermano, hermana) con el Coordinador ni con el Director del proyecto o con una persona con un contrato vigente dentro del mismo proyecto, ni ser cónyuge de una persona contra-

tada en el proyecto con una función superior o subordinada en la vía jerárquica a la del contrato a suscribir.

12. La persona a contratar no podrá pertenecer a los cuadros funcionales de un organismo internacional.
13. Los responsables de los proyectos deberán abstenerse de autorizar el inicio de las actividades del propuesto candidato hasta tanto se haya firmado el respectivo contrato o sus eventuales prórrogas acordadas a través de enmiendas. No se acepta la celebración o enmienda de contratos retroactivos. Se procesarán sólo contratos cuyas solicitudes cuenten con todos los elementos constitutivos requeridos (incluidas las afiliaciones a las correspondientes cajas, es decir, afiliaciones a la Superintendencia de Administración Tributaria, seguro médico, etc.), *curriculum vitae*, términos de referencia, declaración jurada firmada, acreditaciones de la formación y especializaciones de organismos con competencia para avalar dichos documentos, etc. El contrato entrará en vigor a partir de la fecha de su suscripción.
14. Los contratos se emiten en tres (3) ejemplares originales:
 - a) Un ejemplar para el contratado,
 - b) Un ejemplar para los archivos del proyecto,
 - c) Un ejemplar para los archivos del PNUD.
15. Los contratos pueden ser modificados mediante la firma de una enmienda al contrato original. Las razones por las cuales se pueden originar enmienda son:
 - a) Extensión en la duración del contrato
 - b) Cambios en los términos de referencia que no impliquen una variación significativa en la naturaleza, el alcance y responsabilidades de los servicios.
 - c) Cambio de dedicación a tiempo completo o parcial.
 - d) Interrupción por un período determinado.Los cambios en los niveles de remuneración por cambios sustantivos en los términos de referencia deben considerarse como un nuevo contrato y requiere de una nueva selección.
16. Rescisión de contratos: Las rescisiones de contratos pueden tener lugar por decisión del Director del proyecto, o por decisión del contratado o por mutuo acuerdo. En todos los casos se debe respetar el plazo de quince (15) días de notificación previa establecido en el contrato. En caso que la duración del contrato sea reducida por el proyecto, el titular del contrato tendrá derecho a indemnización equivalente a una semana de remuneración bruta por cada mes de servicio no completado. Si tal reducción es resultado de una violación a las normas de conducta o a otras estipulaciones importantes del contrato, la persona no tendrá derecho a ningún período de preaviso ni a ningún tipo de indemnización. En tales casos dichas personas no serán elegibles para ningún contrato de servicios futuros.
17. La contratación de profesionales internacionales podrá realizarse cuando el país carezca de profesionales con capacidad suficiente para las necesidades a contratar o los mismos no estén disponibles.

B. PROFESIONALES INTERNACIONALES¹²

18. Elegibilidad de quienes pueden ser contratados como profesionales internacionales: Se puede contratar únicamente a profesionales extranjeros con residencia en el exterior. Los profesionales nacionales residentes en el exterior sólo pueden ser contratados en proyectos del programa nacional de acuerdo con los arreglos contractuales y honorarios aplicables a los profesionales nacionales.
19. Modalidades del contrato: Los profesionales internacionales se pueden contratar mediante un "Contrato de Servicios" o un "Contrato por Producto", según se requiera, en función de las características que se describen en la **Tabla 3**.

Tabla 3

Características de las contrataciones	
Contrato por servicios	Contrato por producto
Se busca contratar el tiempo del consultor y sus servicios.	Se busca contratar la entrega de productos específicos.
La forma de pago cuando el contrato excede el mes, es mensual, con controles de avance a determinar. El pago final está sujeto a comprobación y certificación de que los servicios fueron prestados en forma satisfactoria.	La forma de pago es contra entregas parciales, recibidas satisfactoriamente. El pago final está sujeto a la entrega en forma satisfactoria de la totalidad de los productos acordados. Se deberá fijar una fecha límite para la obtención de los productos esperados, la que deberá ser respetada. Si este plazo no puede ser cumplido por razones justificables, se deberá realizar una enmienda del contrato estipulando una nueva fecha de entrega de los productos. También se deberá estipular una fecha límite para la realización del pago final, con una cláusula de vencimiento de la obligación de pago si el producto no es entregado a satisfacción en el plazo estipulado.

20. Duración del contrato: El contrato no podrá extenderse por un período mayor a tres (3) años consecutivos.
21. Condición jurídica de los contratados: Los expertos y consultores internacionales no serán considerados funcionarios del PNUD ni estarán amparados por la Convención sobre Privilegios e Inmunidades de las Naciones Unidas.

¹² Componente personal del Proyecto: cuenta 71200 del presupuesto

El contratante proveerá de una póliza de seguros que cubra las contingencias de accidentes de trabajo y fallecimiento durante el período contractual.

22. Honorarios: Para determinar los honorarios se tendrán en cuenta los siguientes factores: complejidad de las actividades a realizar, calificaciones y experiencia profesional, y duración de la misión.

Los honorarios pueden ser indicados en el contrato como un monto diario, mensual o global, entendiéndose en este último caso que el monto incluye compensación por pasaje y viáticos. En el caso que los honorarios sean establecidos sobre una base diaria, se deberá certificar la cantidad exacta de días trabajados al término de la misión.

Se debe establecer, en acuerdo entre el Gobierno y el PNUD, una escala de honorarios para utilizar como referencia al momento de establecer la remuneración de los consultores. Dicha escala deberá contemplar los reglamentos internos del PNUD. Cualquier desvío a esta escala deberá responder a situaciones de real excepción y deberá ser debidamente justificada por el Organismo Nacional de Ejecución/Socio Implementador y acordada con el PNUD.

23. Pasajes y viáticos: El pasaje y los viáticos correspondientes a la misión del consultor podrán ser proporcionados en forma separada o bien estar comprendidos dentro del monto total del contrato, tal como se menciona en el párrafo anterior.

Los viáticos sólo son aplicables para misiones de corta duración. No podrán abonarse viáticos después del sexto mes de contrato ya que se infiere que el consultor habrá realizado arreglos para establecerse durante períodos de mayor duración. En estos casos, los honorarios convenidos deberán tomar en cuenta este factor.

24. Proceso de selección: La selección de los profesionales internacionales se realiza con base en los principios generales indicados en la Sección A, Criterios Generales (párrafos 4 a 16 de este Capítulo III), la descripción de funciones aprobadas en el documento de proyecto y la calificación necesaria para cumplir dichas funciones.

25. Documentación necesaria: La documentación básica requerida para contratar profesionales internacionales es la siguiente:

- a) Solicitud de contratación firmada por el Director del Proyecto;
- b) Antecedentes del proceso de selección;
- c) Términos de referencia firmados por el Coordinador del Proyecto, en los que se especifiquen los servicios o los productos respectivos, según corresponda;
- d) *Curriculum vitae*;
- e) Acreditación de la formación académica y profesional;
- f) Certificado médico de aptitud mental y física para las tareas a realizar. Los consultores de más de 65 años deberán ser objeto de un examen médico completo con anterioridad al comienzo de la misión.
- g) Declaración jurada firmada (Ver **Anexo 3-F**).

26. Pago de honorarios: El pago de honorarios responderá a las satisfactorias prestación de los servicios o entrega de los productos, según el tipo de contrato y lo establecido en el mismo.



- a) El Organismo Nacional de Ejecución/Socio Implementador debe efectuar y documentar el avance en función de lo contratado y en casos de incumplimiento (atrasos, calidad deficiente, etc.), suspenderá el pago de honorarios hasta que el contratado cumpla satisfactoriamente con lo acordado.
- b) Para los contratos por servicios, el período máximo de tiempo entre cada control de avance para autorizar que efectúe los pagos es de tres (3) meses. El pago final está siempre condicionado a la certificación por parte del Director del Proyecto y a la entrega y aprobación del informe final.
- c) Para los contratos por producto, todos los pagos estarán sujetos a control de avance. El Coordinador del Proyecto debe certificar todos los pagos a efectuar. En el caso de pago final, el Director debe certificar su conformidad con el informe final del contratado y con la satisfactoria recepción de los productos.
- d) Para los contratos por producto no se efectúa pago de anticipo alguno, excepto que existan razones fundadas debidamente documentadas, en cuyo caso se podrá pagar hasta un veinte por ciento (20%) al momento de la firma del contrato. Los honorarios que se abonen en función del avance de los resultados, nunca pueden superar el setenta por ciento (70%) del total del contrato. El pago final está sujeto también a certificación por parte del Director del Proyecto. Para el caso de contrataciones realizadas por un monto global que incluya pasaje y viáticos, se podrá realizar un anticipo por un monto equivalente al de estos conceptos al comienzo de la misión.
- e) Las notificaciones y/o certificaciones de pagos debe ser remitidas a la oficina responsable con la necesaria antelación para asegurar una oportuna acción, ya sea para incluir o suspender pagos.

C. PROFESIONALES NACIONALES¹³

- 27. Elegibilidad de quienes pueden ser contratados como profesionales nacionales: Se puede contratar en esta modalidad tanto a profesionales nacionales, como a extranjeros con residencia en el país, siempre y cuando cumplan con lo establecido en la Sección A, Criterios Generales (párrafos 4 a 16 de este Capítulo III).
- 28. Modalidad de contrato: Los profesionales nacionales pueden ser contratados mediante un "Contrato de Servicios" o un "Contrato por Producto", según se requiera, en función de las características que se describen en la **Tabla 4**.

¹³ Componente personal del Proyecto: cuenta 71300 o 71400 del presupuesto.

Tabla 4

Características de las modalidades de contratación	
Contrato por servicios profesionales	Contrato por producto
Concurre a las oficinas del proyecto o a los lugares de desarrollo de las actividades del proyecto.	No es imprescindible que concorra a las oficinas del proyecto.
En general integra un equipo de trabajo.	En general no integra un equipo de trabajo.
La forma de pago es mensual, con controles regulares. El pago final está sujeto a comprobación y certificación de que los servicios fueron prestados en forma satisfactoria.	La forma de pago es contra entregas parciales, recibidas satisfactoriamente. El pago final está sujeto a las entregas en forma satisfactoria de la totalidad de los productos acordados. Se deberá fijar una fecha límite para la obtención de los productos esperados, que deberá ser respetada. Si este plazo no puede ser cumplido por razones justificables, se deberá realizar una enmienda del contrato estipulando una nueva fecha de entrega de los productos. También se deberá estipular una fecha límite para la realización del pago final, con una cláusula de vencimiento de la obligación de pago si el producto no es entregado a satisfacción en el plazo estipulado.
Se busca contratar tiempo del consultor y sus servicios.	Se busca contratar la entrega de productos específicos.

29. Duración del contrato: La duración de los contratos puede ser de hasta doce (12) meses ininterrumpidos, renovables de acuerdo a las necesidades del proyecto.
30. Condición jurídica de los contratados:
- a) Su desempeño profesional se considerará independiente y autónomo. Por consiguiente, correrá por su exclusiva cuenta el cumplimiento de toda obligación derivada de la legislación tributaria, de seguridad social y/o asistencia médica vigentes en el país. Como consecuencia de ello, el contratado, al firmar el contrato respectivo, releva al Organismo Nacional de Ejecución/Socio Implementador y al PNUD de toda obligación referida a aspectos tributarios, de sistemas de previsión social, asistenciales y/o de coberturas médicas.
 - b) El Organismo Nacional de Ejecución/Socio Implementador contratará un seguro de accidente a favor de los contratados (aplicable tanto a los contratos por servicios, como a los por producto), que los cubra durante la duración del contrato en el proyecto. En los casos de contratos por servicios, el contratado deberá contar con un seguro de protección médica y deberá estar cubierto con un fondo de pensión. En estos casos, el Organismo Nacional de Ejecución/ Socio Implementador le aportará al contratado fondos para

- ra el financiamiento o cofinanciamiento del costo de estos durante el período de contratación, lo cual obligará a éste a proporcionarle al Organismo Nacional de Ejecución/ Socio Implementador copia de las pólizas respectivas de seguros para su verificación y archivo. Si falleciera el contratado en el período de vigencia del contrato o si resultara con discapacidad producida por la prestación del servicio, el Organismo Nacional de Ejecución /Socio Implementador deberá respaldar las respectivas gestiones de reclamo ante las compañías correspondientes, a favor del afectado o sus beneficiarios.
- c) Quien es contratado en estas modalidades no es considerado funcionario del Sistema de Naciones Unidas ni está cubierto por la Convención sobre Privilegios e Inmunidades de las Naciones Unidas y Organismos Especializados. No constituirá relación jurídico-laboral de dependencia y/o subordinación con el Organismo Nacional de Ejecución/Socio Implementador, el PNUD ni con el Gobierno.
 - d) Los derechos y obligaciones del contratado serán exclusivamente los previstos en el contrato. Por consiguiente no tendrá derecho a recibir del proyecto, Organismo Nacional de Ejecución/Socio Implementador, del Gobierno y/o del PNUD ningún beneficio, prestación, compensación u otro pago fuera de los estipulados expresamente en el contrato.
 - e) No está exento del pago de impuestos en virtud del contrato o de su responsabilidad del pago de los mismos, ni de inscribirse para fines impositivos o de previsión social según le sea aplicable conforme a la ley.
 - f) Previamente a la firma del contrato por servicios, el titular deberá presentar evidencia de su afiliación en el seguro médico y de pensión
 - g) En las contrataciones por servicios se preverá un descanso anual, de acuerdo a la práctica local general.
 - h) Los términos particulares de los contratos contendrán provisiones respecto de las contingencias de maternidad, paternidad y licencia por enfermedad, de acuerdo a la práctica local general.
31. Honorarios: Para determinar los honorarios se tendrán en cuenta los siguientes factores: complejidad de las actividades a realizar; calificaciones y experiencia profesional; ubicación del consultor a contratar de acuerdo con la descripción de funciones correspondiente en la escala de honorarios mensuales a consultores; y disponibilidad presupuestaria del proyecto. La escala de honorarios mensuales será acordada entre el Gobierno y PNUD.
32. Proceso de selección: La selección de los profesionales nacionales se realiza con base en los principios generales indicados en la Sección A, Criterios Generales (párrafos 4 a 16 de este Capítulo III), la descripción de funciones aprobadas en el documento de proyecto y la calificación necesaria para cumplir dichas funciones.
33. Documentación necesaria: La documentación básica requerida para contratar profesionales nacionales es la siguiente:
- a) Solicitud de contratación firmada por el Director del Proyecto;
 - b) Antecedentes del proceso de selección;
 - c) Términos de referencia firmados por el Coordinador del Proyecto, en los que se especifiquen los servicios o los productos respectivos, según corresponda;
 - d) *Curriculum vitae*;
 - e) Acreditaciones de la formación académica y profesional: El Organismo Nacional de Ejecución/Socio Implementador deberá exigir la presentación de originales o copias autenticadas de la documentación de respaldo de títulos, méritos y antecedentes, y deberá conservar fotocopias de los mismos en los archivos del proyecto, para su control por par-

- te de la auditoría.
- f) Certificado médico de aptitud mental y física para las tareas a realizar;
 - g) Constancias de inscripciones en los organismos impositivos (copia del carnet de identificación tributaria, en donde se consigne el número de NIT);
 - h) Evidencia de cobertura médica y de fondo de pensión;
 - i) Fotocopia de Cédula de Vecindad o pasaporte;
 - j) Declaración Jurada firmada (Ver **Anexo 3-F**).
34. Pago de honorarios: El pago de honorarios responderá a las satisfactorias prestación de los servicios o entrega de los productos, según el tipo de contrato y lo establecido en el mismo.
- a) El Organismo Nacional de Ejecución/Socio Implementador debe efectuar y documentar el avance en función de lo contratado y en casos de incumplimiento (atrasos, calidad deficiente, etc.), suspenderá el pago de honorarios hasta que el contratado cumpla satisfactoriamente con lo acordado.
 - b) Para los contratos por servicios, el período máximo de tiempo entre cada control de avance para autorizar pagos es de tres (3) meses. El pago final está siempre condicionado a la certificación por parte del Director del Proyecto y a la entrega y aprobación del informe final.
 - c) Para los contratos por producto, todos los pagos estarán sujetos a control de avance. El Coordinador del Proyecto debe certificar todos los pagos a efectuar. En el caso de pago final, el Director debe certificar su conformidad con el informe final del consultor y con la satisfactoria recepción de los productos.
 - d) Para los contratos por producto no se efectúa pago de anticipo alguno, excepto que existan razones fundadas debidamente documentadas, en cuyo caso se podrá pagar hasta un veinte por ciento (20%) al momento de la firma del contrato. Los honorarios que se abonen en función del avance de los resultados, nunca pueden superar el setenta por ciento (70%) del total del contrato. El pago final está sujeto también a certificación por parte del Director del Proyecto.
 - e) Las notificaciones y/o certificaciones de pagos debe ser remitidas a la oficina responsable con la necesaria antelación, para asegurar una oportuna acción, ya sea para incluir o suspender pagos.
35. Comprobantes de pago de honorarios: El Organismo Nacional de Ejecución/Socio Implementador tiene la responsabilidad de solicitar a todos los profesionales nacionales, con contratos de servicios o producto, que hagan entrega de los comprobantes de pago, facturas o recibos establecidos por la legislación local por los pagos que les sean realizados tanto de manera directa, como mediante cheque o acreditación en cuenta bancaria o cualquier otra modalidad permitida. El Organismo Nacional de Ejecución/Socio Implementador deberá proceder a la interrupción de los pagos en caso de el contratado no cumpla con la entrega de tales comprobantes como corresponde; pero podrá continuar con los pagos tan pronto como se regularice la situación.
36. Sistema de archivos: A efectos de unificar los sistemas de archivos, el Organismo Nacional de Ejecución/Socio Implementador deberá habilitar – para cada uno de los profesionales nacionales contratados – una carpeta con los antecedentes de sus contrataciones, contratos, enmiendas, comprobantes de pago, informes de avance, informes finales y toda otra

documentación relacionada con la contratación. En esta carpeta deberá haber copias del título profesional y de las inscripciones impositivas y del sistema de previsión social en los archivos individuales, con la firma del contratado como constancia de que se responsabiliza de su autenticidad. El Organismo Nacional de Ejecución/Socio Implementador es responsable de la custodia y archivo de estos documentos, y de que estén disponibles para consulta por parte de los auditores cuando sea requerido, durante siete (7) años.

D. APOYO ADMINISTRATIVO¹⁴

37. El apoyo administrativo necesario para llevar a cabo las actividades previstas en el documento de proyecto, debe ser proporcionado por el Organismo Nacional de Ejecución/Socio Implementador. Sólo en casos excepcionales podrá destinarse fondos del proyecto para este rubro.
38. La contratación de apoyo administrativo se registrará, en lo que resulte aplicable, a las normas y procedimientos descritos para la contratación de profesionales.

E. CAPACITACIÓN¹⁵

39. Aprobación de actividades de capacitación: Las actividades de capacitación deberán ser aprobadas por el Director del Proyecto o por el Coordinador del Proyecto; deberán cumplir con los objetivos del proyecto y estar previstas expresamente en el documento de proyecto y en el presupuesto correspondiente.
40. Personal elegible para capacitación: Son elegibles para participar en actividades de capacitación el personal institucional de planta del Organismo Nacional de Ejecución/Socio Implementador y las personas que hayan sido contratadas por éste en el marco del proyecto.
41. Modalidades de capacitación: Las actividades de capacitación pueden tener lugar en las siguientes modalidades:
 - a) Becas individuales: Programas estructurados de estudios en el exterior (cursos, seminarios o talleres);
 - b) Viajes de estudio: Visita a instituciones en el exterior por un período corto, a fin de adquirir conocimientos vinculados a las funciones desempeñadas dentro del Organismo Nacional de Ejecución/Socio Implementador.
 - c) Capacitación en grupo: Cursos, seminarios, talleres, simposios y visitas a proyectos similares en el exterior o en el país por períodos muy breves.
 - d) Capacitación en servicio: Programas especiales de capacitación en el lugar de trabajo.
42. En los casos de capacitación en grupo o en servicio dentro del país, se puede suscribir un acuerdo sobre productos desarrollados (Ver **Anexo 3-G**) a fin de cubrir la participación de

¹⁴ Apoyo administrativo (técnicos de apoyo): cuenta 71300 o 71400 del presupuesto.

¹⁵ Las erogaciones previstas deben desagregarse en los distintos componentes en que esté formado el gasto, imputando cada uno de ellos a la cuenta que le corresponda (consultoría, viajes, insumos, etc.)

docentes o conferenciantes en esta actividad.

43. La realización de actividades de capacitación está sujeta a los siguientes procedimientos:
- Todos los gastos inherentes a la capacitación (viajes, viáticos/estipendios, etc.) se imputan a las cuentas correspondientes.
 - Los estipendios y otras asignaciones financiadas por el Proyecto no deben exceder el estipendio mensual máximo para becas aplicable en el Sistema de las Naciones Unidas.
 - El Organismo Nacional de Ejecución/Socio Implementador debe asegurarse que los beneficiarios de la capacitación conserven el pago continuo de sus salarios u honorarios mientras dure la capacitación.
 - En aquellos casos excepcionales en que, para asegurar el éxito de la capacitación, resulte necesario reconocer y reintegrar directamente a los beneficiarios algunos costos derivados de su participación, tales como materiales de estudio, traslados, etc., se les podrá abonar – por un plazo predeterminado expresamente al momento de iniciarse la capacitación– una asignación cuyo monto se determinará teniendo en cuenta dichos costos.
 - La documentación básica requerida para procesar actividades de capacitación es la siguiente:
 - Solicitud de pago firmada por el Director del Proyecto;
 - Descripción de los objetivos de la capacitación y del impacto esperado en el desempeño de las funciones dentro del Organismo Nacional de Ejecución/Socio Implementador.
 - Curriculum vitae de quienes van a estar a cargo de las actividades de capacitación y de quienes participarán en la capacitación;
 - Convenios con países e instituciones anfitrionas, cuando corresponda.

F. VIAJES Y MISIONES RELACIONADAS CON LA PREPARACIÓN Y LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO¹⁶

44. Autorización de viajes: Todos los viajes deben ser autorizados por el Coordinador del Proyecto, con excepción de cuando éste deba viajar, caso en el que la autorización corresponderá al Director del Proyecto.
- Podrán ser cubiertos con recursos del proyecto los costos de viajes de las personas que hayan sido contratadas por el Organismo Nacional de Ejecución/Socio Implementador en el marco del proyecto, personal institucional de planta del Organismo Nacional de Ejecución/Socio Implementador o de otras instituciones nacionales de contraparte del proyecto, y el personal y consultores del PNUD asignados para trabajar en apoyo al proyecto.
- Los viajes a ser cubiertos deberán ser únicamente para el cumplimiento de las actividades del proyecto, lo cual abarca tanto viajes al exterior, como a ciudades o localidades dentro del país.
45. Requisitos de cobertura médica: Los consultores que viajen deberán contar con una cobertura médica adecuada por el plazo equivalente a la duración de la misión y sin costo para el titular.

¹⁶ Viajes y misiones: cuenta 71600 del presupuesto.

46. Boleto aéreo: Los boletos aéreos deberán ser comprados para la ruta más directa y la tarifa más conveniente y económica. Los boletos de viajes con más de nueve (9) horas de vuelo pueden ser emitidos para clase ejecutiva, mediante una justificación por parte de la autoridad máxima del Organismo Nacional de Ejecución/Socio Implementador.
47. Tarifas de viáticos: El proyecto podrá utilizar las tarifas específicas de viáticos que hayan sido fijadas para el mismo en el respectivo anexo del documento de proyecto, pero éstas no podrán ser mayores a las de las Naciones Unidas, ni exceder las del PNUD.
La determinación de dichas tarifas deberá estar adecuadamente formalizada a fin de facilitar las auditorías. De no haberse formalizado una tarifa propia del proyecto, se aplicarán las tarifas del PNUD.
Se deberá consultar a la oficina del PNUD cuando en situaciones excepcionales sea necesario alojarse en un hotel de costo muy elevado, caso en el que se podrá considerar la aplicación de viáticos suplementarios (para lo cual se deberá presentar la factura original del hotel).
48. Gastos adicionales que se pueden reconocer además de los viáticos: Aparte de los viáticos, el proyecto podrá cubrir los costos de gastos terminales y de tasas e impuestos de embarque. Para el reembolso de los primeros, aplicable cuando el pasajero no tenga a su disposición transporte proporcionado desde o hacia el aeropuerto, se deberán presentar los comprobantes que respalden los gastos, los que serán reconocidos sin exceder los topes establecidos de acuerdo a la escala vigente de Naciones Unidas para cada ciudad. Para el reembolso de tasas e impuestos de embarque, deberán presentarse los comprobantes respectivos.
49. Viajes en automóvil privado relacionados con las actividades del proyecto: El Organismo Nacional de Ejecución/Socio Implementador podrá autorizar el uso de automóviles particulares para viajes relacionados con actividades del proyecto. En dicho caso se reembolsarán los peajes (mediante presentación de los comprobantes respectivos) y los costos incurridos por la utilización del automóvil, mediante presentación del formulario de "Solicitud de Reembolso de Gastos de Viaje" (*o Voucher for reimbursement of expenses*, ver **Anexo 3-I**), indicando los kilómetros recorridos. El reembolso se hace en función de kilómetro recorrido, en dólares de los Estados Unidos (US\$) para viajes al exterior o en su equivalente en moneda local para viajes en el interior del país, de acuerdo con las tarifas que al respecto fije el PNUD.
50. Forma de liquidación del viático diario:
 - a) Se paga un viático completo por el día en el cual comienza un viaje más cada período de veinticuatro (24) horas, desde medianoche hasta medianoche, excepto para el día que finaliza el viaje.
 - b) Corresponde el pago del cuarenta por ciento (40%) del valor del viático diario cuando el viaje excede las diez (10) horas pero no se extiende más allá de la medianoche. Si el viaje es menos de diez (10) horas no corresponde pago de viáticos, pero se podrá reembolsar gastos de comidas y transporte mediante presentación de comprobantes (emiti-

- dos a nombre del PNUD)¹⁷.
- c) El monto total del viático se compone de la siguiente manera:
 - d) Alojamiento: cincuenta por ciento (50%)
 - e) Comidas: treinta por ciento (30%)
 - f) Transporte y otros: veinte por ciento (20%).
 - g) Cuando el proyecto asegure alojamiento y/o comida el pasajero, el monto del viático se deberá reducir proporcionalmente.
 - h) Viáticos para viajes en el territorio nacional: Para el pago de los mismos, se podrá abonar el cien por ciento (100%) del viático con anterioridad a la partida.
 - i) Viáticos para viajes al exterior: Para el pago de los mismos, se calculará y abonará el ochenta por ciento (80%) con anterioridad a la partida. Al regreso del viaje mediante el formulario de "Solicitud de Reembolso de Gastos de Viaje" (o Voucher for reimbursement of expenses, ver **Anexo 3-I**) se reembolsará el veinte por ciento (20%) restante y los gastos adicionales aplicables (Tasa o impuestos de embargue y gastos terminales). Con dicho formulario se deberán presentar los boletos aéreos originales y los originales de otros comprobantes pertinente del viaje.

51. Rendiciones y liquidaciones de viaje:

- a) Los anticipos y rendiciones de viajes al exterior y a ciudades dentro del país se liquidan de acuerdo a la escala correspondiente y son pagadas mediante cheque o transferencia bancaria.
- b) Gastos de Viaje" (o *Voucher for reimbursement of expenses*, ver **Anexo 3-I**) en original, conjuntamente con los comprobantes originales y la "Solicitud de pago de pasajes y viáticos" (**Anexo 3-H**) debidamente firmada, lo que deberá ser presentado en un plazo máximo de diez (10) días de concluida la misión.
- c) El interesado puede solicitar copia del formulario de reembolso debidamente liquidado al momento de recibir el pago.

G. GASTOS DE MISIONES RELACIONADAS CON LA PREPARACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO¹⁸

- 52. Acuerdos para la realización de misiones: El Director del Proyecto y el PNUD podrán acordar la realización de una misión, a iniciativa de cualquiera de ellos.
- 53. Los viajes relacionados con los gastos de misiones son aquellos vinculados a la revisión y evaluación de las actividades del proyecto.
- 54. Los trámites relativos a la contratación de consultores para misiones serán realizados directamente por PNUD.
- 55. Los gastos se refieren a remuneraciones, gastos de viaje y gastos conexos correspondientes a la contratación de consultores para tareas especiales en las revisiones y evaluaciones de las actividades del proyecto.

¹⁷ Bajo la siguiente denominación: "Programa Naciones Unidas para el Desarrollo", NIT 312583-1

¹⁸ Gastos de misión: cuenta 71600 – gastos de viaje y 71200 – honorarios, del presupuesto.

56. En circunstancias excepcionales y con la debida justificación por escrito, los oficiales de Gobierno pueden efectuar viajes para asistir a una reunión intergubernamental de las Naciones Unidas relacionada con actividades del proyecto, debitando de la cuenta 71600.
57. Los viajes se realizan únicamente para el cumplimiento de las actividades de la misión. Los viajes se estiman según costos reales e incluyen: Los viajes hacia y desde el exterior y los viajes a ciudades u otras localidades dentro del país.
58. Para la compra de boletos, pago de viáticos y otros gastos adicionales relacionados con las misiones, aplican las mismas normas mencionadas en la Sección F, Viajes y misiones relacionadas con la preparación y la ejecución del proyecto (párrafos 44 a 51 de este Capítulo III).

H. ANEXOS REFERENTES AL CAPÍTULO III – RECURSOS HUMANOS

Anexo	Título del documento
-------	----------------------

3-A	Instructivo para la elaboración de términos de referencia
3-B	Criterios para selección de candidatos
3-C	Criterios para aplicación de viáticos en el proyecto
3-D	Modelo del contrato de servicio
3-E	Modelo del contrato por producto
3-F	Modelo de la declaración jurada
3-G	Formato de acuerdo sobre productos desarrollados
3-H	Formato de solicitud de pago de pasaje y viáticos
3-I	<i>Voucher for reimbursement of expenses</i>

IV. ADQUISICIÓN DE BIENES, SERVICIOS Y OBRAS CIVILES

A. CONSIDERACIONES GENERALES

1. El propósito del presente Capítulo es el establecimiento de una guía mínima de normas y procedimientos para la realización de los procesos de adquisición de bienes, servicios y/u obras civiles en los proyectos de ejecución nacional.
2. Cuando las actividades del proyecto son implementadas con el apoyo de una Agencia del Sistema de las Naciones Unidas, las normas y procedimientos que son aplicables para su ejercicio propio son las establecidas corporativamente por la Agencia respectiva.
3. El Organismo Nacional de Ejecución/Socio Implementador es responsable de la adecuada conducción de los procesos de adquisición de bienes, servicios y obras civiles que se realicen dentro del marco del proyecto. Deberá observar principios internacionalmente aceptados para la selección de firmas consultoras y empresas proveedoras de bienes, servicios y/u obras civiles, dando la seguridad de procesos transparentes, otorgando imparcialidad, y buscando la mayor rentabilidad para los proyectos. Utilizará normas y procedimientos de acuerdo a las regulaciones establecidas por instituciones financieras internacionales, en el caso que éstas financien las compras o contrataciones a realizarse en el marco de un proyecto de ejecución nacional.
4. El Organismo Nacional de Ejecución/Socio Implementador deberá asegurarse de haber transferido los fondos suficientes a las cuentas del PNUD para el cumplimiento de los compromisos adquiridos y la realización de los pagos previstos, siguiendo las Regulaciones Financieras del PNUD para estos casos.
5. El Organismo Nacional de Ejecución/Socio Implementador o el Gobierno, en su caso, deberán, obligatoriamente, mantener durante siete (7) años la documentación que avale que los procesos que se detallan en este Capítulo se han cumplido, ya sea para la Auditoría que se realizará al proyecto o para cualquier solicitud de información del PNUD.

B. PRINCIPIOS DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES

6. Definición: La adquisición de bienes, servicios y/u obras civiles es un proceso que abarca desde la identificación de las necesidades, selección de modalidad de compra, preparación y acuerdo del contrato, y todas las fases de la administración del contrato, hasta el final de los servicios contractuales o de la vida útil del bien (activo).

La adquisición de bienes y servicios, es una de las actividades que mayor impacto tiene sobre la ejecución adecuada de un proyecto. De la estrategia de adquisiciones dependerá, en buena parte, el logro de los resultados del proyecto y su oportuna conclusión.

La aplicación de normas a través de procedimientos equitativos y transparentes, constituyen herramientas indispensables para resguardar los principios de responsabilidad de gestión y uso efectivo de los fondos, así como para crear mercados confiables y estables, incentivando la participación de oferentes competentes.

En este sentido, los procedimientos de adquisiciones aquí contenidos, incluyen normativas que aseguran trato igualitario a los oferentes y permiten reducir o eliminar la discrecionalidad o abuso intencional, tanto de las personas encargadas de la administración de los procesos, como de los oferentes que participan en los mismos.

7. Planificación de las Adquisiciones: La planificación de las adquisiciones es esencial para lograr la realización efectiva y oportuna de procesos, de adjudicación de contratos y la entrega de los bienes y servicios requeridos. Por esta razón, el Organismo Nacional de Ejecución/ Socio Implementador deberá preparar y mantener actualizados planes anuales de adquisiciones para el proyecto, que complementarán el plan de trabajo anual del proyecto (ver **Anexo 4-A**). Para la preparación de este plan, deberán tenerse en cuenta al menos los siguientes aspectos:
 - a) Método para realizar las adquisiciones.
 - b) Existencia de una lista de potenciales fuentes de adquisiciones.
 - c) Disponibilidad segura de fondos y autorización para utilizarlos.
 - d) Preparación y entrega de descripciones adecuadas de las adquisiciones.
 - e) Plazos de entrega.
 - f) Criterios de evaluación.
 - g) Justificación adecuada en el caso de realizar adquisiciones no competitivas. (No es aceptable la indicación de urgencia, cuando ésta es el resultado de una falta de planificación previa y debida).
8. Principios que deben ser observados en los procesos de adquisición de bienes, servicios u obras civiles:
 - a) "Mejor valor por el dinero" (Best Value for Money): Significa la selección basada en la integración de factores técnicos, organizacionales y de precios, de acuerdo a la importancia de cada uno de los mismos, y, por consiguiente, no significa la elección del menor precio propuesto u ofertado. Una mejor relación calidad-precio considera una evaluación integral de los factores técnicos, organizacionales y de precios, a la luz de sus respectivas importancias (confiabilidad, calidad, experiencia, rendimiento anterior, costos reales de mercado, entre otros, y no se interpreta simplemente como aquella opción que ofrece el precio inicial más bajo.
 - b) Imparcialidad, integridad y transparencia: Como la competencia es lo básico para la eficiencia, imparcialidad y transparencia en las adquisiciones, el Organismo Nacional de Ejecución/Socio Implementador es el responsable de asegurar la integridad del proceso de adquisiciones y el mantenimiento de la imparcialidad de todos los oferentes. Las normas y reglas aplicables deben ser claras y no ambiguas.
 - c) Efectiva competencia: El objetivo de la misma es proveer a todos los licitantes elegibles de los requerimientos del Organismo Nacional de Ejecución/Socio Implementador en tiempo y con adecuada notificación y con la misma igualdad de oportunidades a todos ellos.
9. Ética en las adquisiciones: Durante los procesos de compra y ejecución de una orden de compra o contrato, se exige que los oferentes, así como los funcionarios o personas involucradas que participen en los procesos, observen los más altos niveles éticos. A este res-