

Gobierno de la República del Paraguay

Ministerio de Hacienda

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

**Programa de Apoyo al Ministerio de Hacienda en Capacitación y
Descentralización Fiscal
Convenio BID ATN/SF-9156-PR**

Award: 00040019

Proyecto N° 00045081 (Unidad Técnica de Descentralización)
Proyecto N° 00045082 (Unidad Académica)

El objetivo general del Programa es contribuir al proceso de fortalecimiento, modernización institucional y mejoría de la eficiencia del Ministerio de Hacienda. Específicamente, contribuirá a la estructuración y fortalecimiento de dos unidades: la Unidad Técnica de Descentralización, responsable por la coordinación de las relaciones fiscales entre el gobierno central y los gobiernos subnacionales, y la Unidad Académica de la política para el desarrollo del capital humano del Ministerio.

Diciembre 2005

Sección I

Capítulo I. Análisis de la Situación

1. Situación Actual del Problema a abordar

El proceso de descentralización es un mandato constitucional en el Paraguay y uno de los ejes del fortalecimiento democrático. Una de las propuestas claves del programa de Gobierno 2003-2008, ha sido el compromiso de promover una descentralización que permita mejorar los servicios públicos, aumentar el control del desempeño y crear mecanismos de participación ciudadana

El Ministerio de Hacienda (MH) es el encargado del relacionamiento fiscal entre el Gobierno Central y los Gobiernos Subnacionales. Esta función es vital para el proceso de descentralización y se han detectado problemas tales como la complejidad y demora de los procesos y trámites de las transferencias del Gobierno Central a los Gobiernos Subnacionales, deficiente capacidad de gestión y falta de conocimiento adecuado en finanzas públicas y proyectos de inversión de funcionarios de Departamentos y Municipios, ausencia de coordinación interinstitucional entre actores e Instituciones del proceso de descentralización en el MH, debilidades de las instancias de participación ciudadana en la formulación y control del gasto público.

El Ministro de Hacienda ha impulsado, a través de la creación de la Unidad Académica, el establecimiento de un sistema para el diseño, la planificación y la ejecución de planes de formación, capacitación y entrenamiento, del personal en general y de los funcionarios técnicos en particular

Esta iniciativa se inscribe en el proceso de cambio estratégico del Ministerio, con la visión de constituir a este organismo en un “Ministerio de excelencia”. En este sentido, se asume que el mejoramiento integral en la gestión y el cumplimiento de los objetivos que se ha trazado el Ministerio implican una mejora sustancial en la capacitación y formación de los recursos humanos, que son el principal medio a través del cual este organismo hará llegar los servicios, implementar y transmitir los cambios efectivos de gestión de la administración pública, hacia el Estado en su conjunto y a la ciudadanía en general.

Para ello es necesario diseñar e implementar un modelo de organización y gestión del Sistema de Capacitación, que cuente con estrategias, productos, procesos y procedimientos definidos en el marco de un sistema de calidad orientado a la excelencia, además de la capacidad de coordinar y articular los intereses y necesidades de los diversos actores. Cabe destacar que el Ministerio de Hacienda emplea actualmente a 2.700 funcionarios, distribuidos en las diferentes dependencias, de los cuáles solo el 20% cuenta con un título profesional (superior o universitario) habilitante.

2. Programa Propuesto

El Proyecto estará constituido por los siguientes componentes:

A. Fortalecimiento de la Unidad Técnica de Descentralización (UTD). Este componente tiene como propósito apoyar el proceso de descentralización fiscal del país, fortaleciendo al Ministerio de Hacienda en áreas importantes relacionadas con: (i) reglamentación del sistema de transferencias de recursos, particularmente el sistema de Royalties, promoción de una gestión

eficiente y transparente de los recursos transferidos a los gobiernos subnacionales; (ii) capacitación de gobiernos subnacionales en gestión fiscal; y (iii) sistemas de información para el monitoreo de las finanzas subnacionales.

B. Apoyo al desarrollo del capital humano en el Ministerio de Hacienda. Este componente tiene como propósito apoyar al funcionamiento de la Unidad Académica (UNAC) en la puesta en marcha de un proceso de capacitación de los recursos humanos y gestión de los conocimientos técnicos en el ámbito del Ministerio de Hacienda.

3. Beneficiarios previstos

La Cooperación Técnica ATN/SF-9156-PR tiene como beneficiario a la República del Paraguay, específicamente la operación contribuiría a la estructuración y fortalecimiento de dos unidades del Ministerio de Hacienda: la Unidad Técnica de Descentralización, responsable por la coordinación de las relaciones fiscales entre el gobierno central y los gobiernos subnacionales, y la Unidad Académica coordinadora de la política para el desarrollo del capital humano del Ministerio.

4. Situación prevista a la terminación de la Cooperación Técnica

Como resultado de esta Cooperación se espera:

(i) Sistema de incentivos institucionales asociados a la transferencia de Royalties a los gobiernos subnacionales;

Aprobación de nuevos mecanismos de incentivos a los 6 meses del inicio del proyecto;

Puesta en marcha de los nuevos mecanismos de incentivos a los 9 meses del inicio del proyecto;

(ii) Sistema de capacitación y certificación fiscal de gobiernos subnacionales;

Seis Jornadas de información sobre el proceso de transferencias y utilización de los royalties a los gobiernos subnacionales a los 8 meses del inicio del proyecto.

(iii) Red de conocimiento y página Web sobre gestión fiscal subnacional;

Propuesta elaborada y validada por los principales actores involucrados a los 8 meses del inicio del proyecto;

Entradas a la página para consulta general a los 8 meses del inicio del proyecto.

(iv) Base de datos sobre finanzas e indicadores socioeconómicos de municipios y departamentos;

Estudios territoriales realizados para Asunción, capitales departamentales y 10% de municipios a los 12 meses del inicio del proyecto.

(v) Equipamiento básico e informático de la UTD;

Equipos y Software adquiridos a 2 meses del inicio del proyecto.

(vi) Desarrollo de herramientas propias de la UNAC. Indicadores: Herramientas establecidas (+ 7 meses), Equipo técnico contratado (+ 2 meses), Plan formalizado y difundido (+10 meses), Red de Gestión del Conocimiento establecida (+ 20 meses);

(vii) Actividades piloto de capacitación. Indicadores: Relevamiento de las necesidades de cada Dirección, con prioridades y estimación presupuestaria (+ 7 meses), Resultados de evaluaciones de niveles de conocimientos y desempeño, antes y después de los cursos pilotos (+ 12 y + 24 meses); Informe de evaluación de necesidades aprobado (+ 8 meses).

(viii) Implementación de políticas de capacitación y formación de RRHH. Indicadores: Plan estratégico establecidos (+ 5 meses), Plan estratégico formalizado y difundido (+ 8 meses), Plan operativo general para la consolidación de los datos, definición de los objetivos de las actividades y de su cronograma, incluyendo el presupuesto anual del plan, formulado (+14 meses), Evaluación general del plan piloto implementado y resultados presentados (+ 20 meses);

(ix) Equipamiento básico e informático de la UNAC. Indicadores: Equipamiento de la Unidad adquirido y en funcionamiento (+ 2 meses).

Capítulo II. Estrategia

1. Estrategia del País

Cumplida la tarea urgente y prioritaria de evitar que el país caiga en cesación de pagos, y de revertir el grave deterioro de la situación fiscal, el Ministerio de Hacienda en el segundo semestre de 2004 asumió la responsabilidad de liderar el proceso de elaboración y discusión de un plan que articule los esfuerzos del Gobierno y de la sociedad civil para construir un nuevo modelo de desarrollo que haga posible reanudar el crecimiento económico. En 2002 el país enfrentó una grave crisis, de origen regional y ampliada por la acumulación de déficit fiscales (diferencia negativa entre gastos e ingresos) y de deuda pública, que agravó los problemas referidos. De esa crisis se salió rápidamente en 2003-2004, tras el impulso de una ambiciosa agenda de reformas y cambios en la administración y también por los controles impulsados por el Gobierno. Como resultado de esos primeros pasos se recuperó la credibilidad de los agentes económicos en el Gobierno, lo cual generó estabilidad de algunas variables claves macroeconómicas y la economía en su conjunto volvió a crecer. Entre 2003 y 2004 hubo una mejoría fiscal a nivel de las cuentas primarias del Estado, de más de 4% del Producto Interno Bruto (PIB), lo cual permitió honrar los compromisos financieros pendientes del Estado, poner al día la deuda pública y revertir una tendencia que la había acercado al 50% del PIB. Los principales signos de esta evolución favorable son el crecimiento del PIB del 2,9% en 2004, la reducción de la tasa de inflación de 9,3% en 2003 a 2,8% en el 2004, la estabilidad cambiaria, la eliminación de los atrasos de la deuda externa y el aumento de las Reservas Monetarias Internacionales de 786,1 millones de dólares en julio de 2003 a 1.284 millones de dólares al 30 de junio de 2005. Esos primeros pasos se dieron en el contexto de un nuevo modelo de desarrollo sustentable que ahora se expone en el Plan de Crecimiento Económico con Equidad. Este nuevo modelo se basa en una economía de mercado con responsabilidad social, fiscal y ambiental y en

la estabilidad macroeconómica, con una adecuada combinación del mercado y el Estado, éste con una gestión modernizada. Procura que el fortalecimiento de las instituciones, tanto privadas como las del Estado, y la mayor transparencia conduzcan a la formalización de la economía.

Ante esta situación, el gobierno nacional, el sector empresarial y representantes de la sociedad civil han acordado poner en marcha un Plan de Crecimiento Económico con Equidad¹ que comprende al menos a las siguientes grandes áreas de trabajo:

1. **Ambiente de Negocios y competitividad.** En esta área se pretende consolidar una visión común que permita asegurar la continuidad de la políticas macroeconómicas para el crecimiento con equidad; fortalecer el marco regulatorio del sistema financiero para aumentar créditos al sector privado; mejorar sustancialmente la calidad de gestión del Estado para promover el desarrollo nacional; incorporar una nueva ética de la función pública y de la relación entre el sector privado y el público; combatir con firmeza la corrupción, eliminando la impunidad; reestructurar las empresas del Estado; etc.
2. **Diversificación económica, valor agregado y exportación.** En este aspecto se buscará incrementar selectiva y sustancialmente los niveles de inversión pública y privada; industrializar los rubros agrícolas tradicionales; aumentar la oferta exportable y en especial la participación de los productos no tradicionales; impulsar la implementación de trato especial y diferenciado para Paraguay en el MERCOSUR y conquistar nuevos mercados.
3. **Tierra y producción agropecuaria y forestal.** En esta área se tenderá a aumentar la superficie de siembra y la producción de cereales y oleaginosas; aumentar el área de cultivo, la productividad y la diversificación de la pequeña agricultura familiar; regularizar la tenencia de la tierra y asegurar el acceso a la tierra a un importante número de nuevas familias campesinas.
4. **Equidad social y reducción de la pobreza.** Las metas en este aspecto hacen referencia al cumplimiento de las Objetivos del Milenio de Naciones Unidas.

La concreción de las metas para los cuatro pilares requieren mantener la estabilidad macroeconómica, avanzar las reformas estructurales y fortalecer las instituciones para construir bases sólidas del crecimiento económico con equidad social del Paraguay 2011.

El proceso de descentralización es un mandato constitucional en el Paraguay y uno de los ejes del fortalecimiento democrático. Una de las propuestas claves del programa de Gobierno 2003-2008, ha sido el compromiso de promover una descentralización que permita:

1. Mejorar los servicios públicos
2. Aumentar el control y la evaluación de desempeño de la función pública
3. Lograr mayor transparencia y simplificar los procedimientos
4. Crear mecanismos de participación ciudadana
5. Reducir los costos del sector público

Que el mejoramiento integral en la gestión y el cumplimiento de los objetivos que se ha trazado el Ministerio de Hacienda, implica una mejora sustancial en la capacitación y formación de los recursos humanos, sobre todo técnicos, ya que son el principal medio a través del cual dicha

¹ Ministerio de Hacienda. Plan de Crecimiento con Equidad. Foro Paraguay 2011. Asunción-Paraguay. Diciembre 2004.

dependencia pública hará llegar los servicios, implementar y transmitir los cambios efectivos de gestión de la Administración Pública hacia el Estado en su conjunto y los ciudadanos ayudarán sustancialmente a la construcción de un Ministerio de Excelencia, como se ha propuesto.

2. Estrategia del Proyecto

A través del Proyecto se facilitará la ejecución del financiamiento previsto en el “Programa de Apoyo al Ministerio de Hacienda en Capacitación y Descentralización Fiscal”, cuyo propósito general es el de contribuir al proceso de fortalecimiento, modernización institucional y mejoría de la eficiencia del Ministerio de Hacienda.

Específicamente, la operación contribuiría a la estructuración y fortalecimiento de dos unidades: la Unidad Técnica de Descentralización, responsable por la coordinación de las relaciones fiscales entre el gobierno central y los gobiernos subnacionales, y la Unidad Académica coordinadora de la política para el desarrollo del capital humano del Ministerio.

3. Participación del PNUD

El PNUD, a solicitud del Director Nacional, brindará el apoyo administrativo necesario, a través de su personal y de su infraestructura, para la ejecución del mismo. Dicho apoyo podrá consistir en los siguientes servicios:

- i. Contratación de personal profesional y administrativo,
- ii. Subcontratación de bienes y servicios, adquisición de equipos,
- iii. Capacitación a los funcionarios, y
- iv. Pagos directos y apoyo a la presentación de informes financieros.
- v. Preparación y presentación del inventario de bienes.
- vi. Elaboración y presentación de los distintos informes financieros, de actividades, y otros informes relacionados que se le soliciten.

El PNUD será depositario de los recursos del financiamiento del Proyecto. La Dirección Nacional solicitará al PNUD la utilización de los recursos para los fines establecidos en el presente documento, de acuerdo con las regulaciones para la modalidad de Ejecución Nacional establecidas en el primer párrafo del presente apartado.

El Gobierno del Paraguay, a lo largo de los últimos años ha desarrollado actividades a través de proyectos en áreas tales como fortalecimiento de la capacidad de gestión del sector público, desarrollo institucional, además de proyectos de apoyo al área social. Particularmente, el PNUD se encuentra administrando el Programa de Fortalecimiento y Modernización de la Administración Fiscal (PROFOMAF), PAR/01/004-7. La Unidad Ejecutora de dicho Programa será también la encargada de este Programa.

La asistencia del PNUD para la realización del proyecto se fundamenta en los siguientes puntos:

- a) Mayor agilidad en el manejo presupuestario de las actividades previstas por la Cooperación Técnica.
- b) Optimización de recursos, al utilizar la capacidad de gestión de una entidad eficiente.

- c) Mayor transparencia e imparcialidad en el manejo de recursos públicos.
- d) Acceso a la asistencia técnica de un plantel de profesionales altamente capacitados y provenientes de diversas partes del mundo.
- e) Acceso a información de alcance mundial.
- f) Transferencia de tecnología.

3. Vínculos con el Marco de Cooperación del País

El Programa de Apoyo al Ministerio de Hacienda en Capacitación y Descentralización Fiscal se enmarca dentro del objetivo estratégico B. **Gobernabilidad y modernización del estado**, el cual se transcribe a continuación en forma parcial:

“Una reducción sostenible de la pobreza requiere un fuerte compromiso y capacidad del estado y la ciudadanía para potenciar acciones e inversiones necesarias de forma efectiva, eficiente y transparente que ataquen las causas de la pobreza. El PNUD apoyará procesos de mejoramiento del marco normativo y el desarrollo institucional para la gobernabilidad democrática, promoverá el diálogo inclusivo entre el gobierno y la sociedad civil, y contribuirá al fortalecimiento de instituciones clave del poder judicial, ejecutivo y legislativo. Otra área de creciente importancia es el avance en la descentralización mediante el desarrollo de capacidades para la planificación y gestión en los gobiernos locales para responder y servir las demandas y necesidades de las poblaciones locales.”

Capítulo III. Acuerdos de Gestión

1. Marco Institucional

El Ministerio de Hacienda, conforme a la Ley N° 109/91, es el responsable del manejo fiscal del país, teniendo a su cargo entre otras competencias: el régimen tributario; el presupuesto general del sector público; la deuda pública interna y externa; los vínculos con los organismos multilaterales de crédito; la caja de pensiones de los servidores públicos; las relaciones del Gobierno con el Banco Central del Paraguay; los acuerdos y convenios internacionales; y la articulación de las políticas macroeconómicas con los demás socios del Mercado Común del Sur (MERCOSUR). Para el cumplimiento de sus funciones el MH está integrado por tres Subsecretarías de Estado: Tributación; Administración Financiera; y Economía e Integración.

La Unidad Técnica de Descentralización fue creada por Resolución N° 526 de fecha 27 de agosto de 2004.

Las funciones principales son:

1. **Planificar:** Coordinar y llevar a cabo las iniciativas necesarias en el MH a fin de lograr mayor eficiencia operativa en el proceso de transferencias a los gobiernos locales.
2. **Elaborar:** Planes y Programas de Acción que permitan avanzar en la descentralización, promoviendo el Desarrollo Económico y Social, atendiendo a los compromisos en materia de Educación, Salud, Saneamiento y otros.
3. **Realizar:** Propuestas de descentralización con el Diseño de los Mecanismos Fiscales que garanticen su viabilidad así como los programas de Fortalecimiento Institucional que se requieran en las instancias receptoras.
4. **Generar:** mecanismos de Participación de la Sociedad Civil en los Procesos de descentralización, a fin de lograr mayor Transparencia y Eficiencia en el Planeamiento, Gestión y Utilización de los fondos Públicos.
5. **Participar en los Procesos de Coordinación** en materia de descentralización a fin de lograr una mejor coordinación entre las diferentes iniciativas existentes tanto al nivel de Gobierno Central como en los Gobiernos Locales.

La Unidad Académica fue creada por Resolución N° 60 de fecha 07 de febrero de 2005.

Las funciones principales son:

1. **Diseñar** la estructura, funciones, líneas de actuación y plan de acción de la Unidad Académica del Ministerio de Hacienda.
2. **Identificar**, elaborar y proponer al Ministerio de Hacienda, políticas, normas y programas que orienten las acciones del área académica y formalice las aspiraciones que en dicho campo tiene la alta dirección del Ministerio, en coordinación con la Dirección Administrativa.
3. **Realizar** el diseño, ejecución y control de un Plan Académico de corto, mediano y largo plazo en el que se describan los tipos, contenidos y duración de cursos así como las condiciones para las postulaciones.

4. **Planificar**, coordinar y llevar a cabo un Sistema de Becas y Ayuda de Estudios para funcionarios del Ministerio en concordancia con las disposiciones legales vigentes.
5. **Planificar**, coordinar y llevar a cabo un Plan de Pasantía en el Ministerio para universitarios.

Por Resolución N° 747 de fecha 25 de noviembre de 2005, se resuelve modificar los artículos 1° Y 2° de la resolución MH No. 60, de la siguiente manera:

Art. 1°. La Unidad Académica (UNAC), a partir de la fecha de la presente Resolución, pasará a formar parte del Departamento de Formación y Capacitación del Personal, dependiente de la Coordinación de Recursos Humanos de la Dirección General de Administración y Finanzas”

Art. 2°. El Coordinador General de la Unidad Académica ejercerá las mismas funciones asignadas en la Resolución MH No. 60 y canalizará todas las actividades conjuntamente con el Departamento de Formación y Capacitación del Personal, por intermedio de la Coordinación de Recursos Humanos, dependiente de la Dirección General de Administración y Finanzas, en la forma y procedimientos a determinar por el mismo”.

2. Arreglos de Ejecución

En virtud del Acuerdo suscrito entre el Gobierno de Paraguay y el PNUD firmado el 10 de octubre de 1977 y aprobado por la Ley N° 686 del 7 de junio de 1978, se adopta la modalidad de Ejecución Nacional (NEX).

El Gobierno de la República del Paraguay y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) han suscrito en fecha 9 de abril de 2005 el Convenio ATN/SF-9156-PR para llevar a cabo un Programa de Apoyo al Ministerio de Hacienda en Capacitación y Descentralización Fiscal.

El presente Proyecto, apoyado por el PNUD será ejecutado bajo la modalidad de Ejecución Nacional, conforme a las disposiciones del BID y del PNUD aplicables a la ejecución, dentro de los términos y condiciones establecidos en el Convenio de Cooperación Técnica no Reembolsable N° ATN/SF-9156-PR “Programa de Apoyo al Ministerio de Hacienda en Capacitación y Descentralización Fiscal” el cual forma parte integrante del presente Documento de Proyecto y de conformidad a las políticas y procedimientos del BID, que prevalecen ante el mismo. Las normas del PNUD podrán ser utilizadas en casos complementarios o subsidiarios siempre que representen una ventaja comparativa y no colisionen con los principios establecidos en las políticas y procedimientos del BID. Las normas y procedimientos de tipo operacional, ejecutivo y/o administrativo del PNUD se detallan en el Manual de Gestión de Proyectos de Cooperación Técnica Ejecutados por el Gobierno, forma parte del Documento de Proyecto y disponible en la página Web del PNUD.

La entidad de contraparte del componente 45081 será la Unidad Técnica de Descentralización del Ministerio de Hacienda, y del componente 45082 la Unidad Académica, quienes tendrán la responsabilidad básica de la movilización de los insumos, logro de los resultados y la ejecución de las actividades correspondientes a la mencionada ejecución.

El presente proyecto terminará:

- 1) Por vencimiento del término previsto para su duración,
- 2) Por mutuo acuerdo de las partes,
- 3) Por cumplimiento de sus objetivos inmediatos antes o después de lo previsto
- 4) Por fuerza mayor o caso fortuito.

El Ministerio de Hacienda (MH), tiene capacidad técnica para constituirse en contraparte del Presente Proyecto en calidad de Órgano Ejecutor. Esto implica el compromiso de asignar personal nacional de contraparte para que apoyen la ejecución del Proyecto, ya sea coordinando actividades, o prestando servicios de apoyo al Director Nacional o al Coordinador General del Proyecto. Asimismo, implica el compromiso de asignar recursos en especie (lugares de trabajo, insumos de oficina, personal de apoyo, entre otros) para apoyar la ejecución del Proyecto.

3. Arreglos de Coordinación

A los fines de asegurar una adecuada ejecución técnica y administrativa de la operación, se constituirá una Unidad Ejecutora del Proyecto (UEP). La UEP será la misma del Programa de Fortalecimiento y Modernización de la Administración Fiscal (PROFOMAF), responsable de la administración del Proyecto, dependerá directamente del Ministro, y tendrá a su cargo el relacionamiento con el Banco y con el PNUD.

La UEP estará integrada por un equipo de profesionales constituido entre otros por: (i) un/a Coordinador/a General, responsable de administrar y coordinar los aspectos técnicos del Proyecto y llevar a cabo el trabajo de seguimiento de las diferentes actividades de asesoría y capacitación y del apoyo administrativo y operativo que demande la ejecución de la operación; (ii) un/a Coordinador/a Administrativo - Financiero; (iii) un Coordinador de Adquisiciones; y (iv) un/a Secretario/a Ejecutiva.

Toda documentación vinculada a pagos de gastos elegibles del Programa de actividades financiadas por el BID, deberá ser firmada por el Director Nacional y/o el Coordinador General y contará con la no-objeción previa del BID.

4. Presupuesto y arreglos financieros

La ejecución del Proyecto demandará recursos totales por una suma equivalente a US\$ 625.000 (Dólares americanos seiscientos veinticinco mil), de los cuales US\$ 500.000 (Dólares americanos quinientos mil) serán aportados por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) con cargo a la Cooperación Técnica No Reembolsable ATN/SF-9156-PR, US\$ 100.000 (Dólares americanos cien mil) por el Ministerio de Hacienda como gastos de contrapartida local y US\$ 25.000 (Dólares veinticinco mil) por el PNUD. El costo de los servicios administrativos del PNUD (4 %) será financiado con recursos de la contrapartida local.

El Documento de Proyecto podrá ser revisado a pedido de la Dirección Nacional o la Coordinación Nacional del Proyecto, con los representantes del BID, del PNUD y de los demás signatarios del Documento.

El proyecto será auditado al final del Proyecto. Los costos de la auditoria serán financiados con fondos del BID. La selección de la firma auditora se realizará de acuerdo a las normas y políticas del BID.

Los recursos financieros del BID y del Gobierno serán administrados de acuerdo con las disposiciones del presente Documento de Proyecto y serán depositados en la siguiente cuenta del PNUD:

UNDP CONTRIBUTIONS ACCOUNT
Número: 323 – 1 – 37881
JP MORGAN CHASE BANK
United Nations Plaza, New York, USA
Proyectos N° 00045081 y 00045082

Capítulo IV. Seguimiento y Evaluación

1. Presentación de Informes y Evaluación

El proyecto será objeto de un examen conjunto por parte del Ministerio de Hacienda, el Banco Interamericano de Desarrollo y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. El examen consistirá en una reunión técnica de evaluación de los objetivos, las metas y los resultados logrados a su término.

La UEP será encargada de elaborar los informes de avances, tanto de gestión como financieros. Los informes deberán ser presentados a finales de julio de cada año, en donde se informará de los avances en el primer semestre. Un segundo informe será presentando a finales de enero de cada año, en donde se informará sobre los avances del año anterior fenecido. Un último informe será presentado al final de Proyecto. Todos estos informes servirán como insumos para el examen conjunto.

El proyecto y el PNUD deberán establecer un proceso de seguimiento y evaluación de acuerdo a la naturaleza del proyecto para verificar que los productos estén siendo alcanzados de acuerdo a lo planificado y para ayudar a resolver los problemas que surjan durante la ejecución. El plan de seguimiento y evaluación deberá ser consensuado a inicios del proyecto y servirá como herramientas de análisis en la reunión anual de examen conjunto. La metodología a ser utilizada para el S&E se basará en las herramientas corporativas disponibles.

El borrador del Informe Final será preparado por la Dirección Nacional del Proyecto y distribuido a las partes por lo menos con 15 días de anticipación a la fecha fijada para la reunión, de manera a facilitar el análisis previo del Documento.

Se realizará una evaluación independiente del Proyecto al final del proyecto, financiada con recursos del BID.

La Dirección Nacional también presentará al BID todos los informes y documentaciones relativas a la ejecución del Programa de Apoyo al Ministerio de Hacienda en Capacitación y Descentralización Fiscal de conformidad con los términos del Convenio ATN/SF-9156-PR. Además, se deberá presentar a inicios de cada año el Plan Anual Operativo del Proyecto.

2. Riesgos

En lo que respecta a los fondos del BID: Ver Artículo 6 de las Normas Generales aplicables a las Cooperaciones Técnicas No Reembolsables del Convenio.

En lo que respecta a los fondos de la Contrapartida Local y a los fondos otorgados por el PNUD existen riesgos de la Cooperación Técnica sea afectada por la posibilidad de contar puntualmente con los recursos de aporte local.

3. Obligaciones anteriores y requisitos previos

El presente Proyecto entrará en vigencia una vez que, con la debida no-objeción del BID, el Gobierno y el PNUD firmen el mismo y se hayan realizado los depósitos de los fondos estipulados para su financiamiento y que se establece como obligación financiera por parte de la Ministerio de Hacienda, de acuerdo al calendario de pagos estimado anexo al presupuesto de este documento de proyecto.

Los recursos financieros de este proyecto serán administrados de acuerdo con el reglamento financiero del PNUD y durante la ejecución del proyecto, las actividades del mismo se ajustarán al nivel de aportes efectivamente depositados, de acuerdo con lo programado en el calendario de pagos.

El PNUD firmará el documento del proyecto y proporcionará su cooperación al mismo con sujeción al cumplimiento de este requisito. Si no se cumple este requisito el PNUD puede, a su discreción, suspender su cooperación hasta el momento en que los aportes programados se hayan recibido y garanticen el financiamiento del proyecto.

4. Sistematización y replicabilidad de las experiencias

Al menos dos veces al año, funcionarios del Ministerio de Hacienda, del BID y del PNUD realizarán una reunión de discusión de resultados, las acciones correctivas cuando sean necesarias y las formas de replicar en otras iniciativas o instituciones.

Capítulo V. Contexto Legal

El presente Documento de Proyecto será el instrumento al que se hace referencia en el Art.1º del "Acuerdo sobre Asistencia Técnica entre la República del Paraguay y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo", firmado por las partes el 10 de octubre de 1977 y ratificado por el Congreso de la Nación Paraguaya mediante la Ley N° 686, el 7 de junio de 1978.

Las revisiones del documento de proyecto que se indican a continuación, pueden ser efectuadas únicamente con la firma del Representante Residente del PNUD, siempre que los otros signatarios no presenten objeciones a estas revisiones:

- a) Revisiones de cualquiera de los anexos del documento de proyecto o adiciones a ellos.
- b) Revisiones que no impliquen cambios significativos en los objetivos inmediatos, los productos o las actividades del proyecto, pero que se deriven de una redistribución de los insumos ya acordados o a aumentos de los gastos debido a la inflación, y
- c) Revisiones anuales obligatorias, mediante las cuales se reescale la entrega de los insumos acordados del proyecto, se aumenten los gastos de los expertos o de otro tipo debido a la inflación, o se tenga en cuenta el margen de flexibilidad del organismo de ejecución en materia de gastos.

Por otra parte, en caso de haber ajustes en los objetivos inmediatos, en los productos o en las actividades propuestas en el documento de proyecto o por extensión del ciclo del proyecto o

modificaciones en el presupuesto del proyecto, se deberán hacer revisiones sustantivas y presupuestarias, las cuales debe firmar tanto el PNUD y el organismo ejecutor.

Este proyecto es financiado con recursos de la Cooperación Técnica ATN/SF-9156-PR del Banco Interamericano de Desarrollo, fondos propios del Gobierno y del PNUD y será implementado de acuerdo con las disposiciones del presente Documento de Proyecto, prevaleciendo ante la misma el Convenio antes mencionado.

Sección II. Marco de Resultados y Recursos del Proyecto

Los productos, actividades y recursos son los establecidos en el Anexo Único – El Programa del Convenio AIN/SF-9156-PR.

Logro previsto según lo indicado en el Marco de Resultados del País: Fortalecer la capacidad nacional para hacer efectiva la plena vigencia del Estado de Derecho					
Indicador de logros según lo indicado en el Marco de Resultados y Marco de los recursos, incluidos la línea de referencia y el objetivo: Gobiernos Departamentales fortalecidos en sus capacidades de administración y gestión, Planes de mejora de la gestión implementados en 6 Gobernaciones					
Línea de servicio MYFF que se aplica: 2.6 Descentralización, gobierno local y desarrollo urbano/rural; 2.7 Reforma de la Administración Pública y anticorrupción					
Título y número del proyecto: Programa de Apoyo al Ministerio de Hacienda en Capacitación y Descentralización Fiscal – N° 00045081-00045082					
Productos previstos	Objetivos de productos	Actividades indicativas		Insumos (US\$)	
		Gobierno	BID		
1. Unidad Técnica de Descentralización fortalecida	1.1 Sistema de incentivos institucionales Fecha de Inicio: Enero 2006 Fecha Final: Diciembre 2006 Duración 12 Meses	1.1.1 Formulación de un conjunto de indicadores de desempeño fiscal subnacional 1.1.2 Propuestas alternativas de reglamentación del sistema de transferencias de royalties 1.1.3 Reglamentación operativa detallada para la implementación del sistema de incentivos e indicadores 1.1.4 Acompañamiento y asesoramiento del gobierno durante la fase de aprobación y puesta en marcha del sistema		64.000	
	1.2 Sistema de capacitación y certificación fiscal de gobiernos subnacionales. Fecha de Inicio: Enero 2006 Fecha Final: Diciembre 2006 Duración 12 Meses	1.2.1 Caracterización y categorización de gobiernos subnacionales según necesidades de fortalecimiento institucional fiscal 1.2.2 Diseño de una Estrategia Nacional de Capacitación a los Gobiernos Subnacionales 1.2.3 Formulación de un sistema de certificación fiscal de los municipio y departamentos 1.2.4 Propuesta de mecanismos de ejecución y reglamentación para los sistemas de capacitación y certificación 1.2.5 Asesoramiento durante la aprobación e implementación de los dos mecanismos			56.000

	<p>1.3 Red de conocimiento implementado para la Geston Fiscal</p> <p>Fecha de Inicio: Julio 2006</p> <p>Fecha Final: Diciembre 2007</p> <p>Duración 18 Meses</p> <p>Consultores Nacionales</p>	<p>1.3.1 Diagnóstico para identificación de potenciales usuarios, preferencias y prioridades de información</p> <p>1.3.2 Propuesta detallada para la red, definiendo estructura, áreas temáticas, tipos de eventos y mecanismos operativos</p> <p>1.3.3 Diseño operativo detallado y puesta en marcha de una página Web para apoyar el funcionamiento de la red</p> <p>1.3.4 Consultoría para operar y coordinar la red de conocimiento durante un año, incluyendo recursos de asistencia técnica para apoyar la realización de 4 talleres técnicos</p> <p>1.3.5 Diseño e implementación del mecanismo para medir la satisfacción de los gobiernos subnacionales con los servicios prestados por el MH</p>	<p>4.000</p>	<p>86.000</p>
	<p>1.4 Base de datos sobre finanzas e indicadores socioeconómicos de municipios y departamentos</p> <p>Fecha de inicio: Abril 2006</p> <p>Fecha final: Diciembre de 2006</p>	<p>1.4.1 Base de datos sobre: ingresos y gastos, proyectos de inversión, esfuerzo fiscal, PIB territorial, NBI e índices de pobreza</p> <p>1.4.2 Análisis presupuestal de ingresos y gastos para proyectos de inversión local</p> <p>1.4.3 Análisis cruzado y correlativo entre indicadores de debilidad fiscal y debilidad socioeconómica en gobiernos subnacionales</p> <p>1.4.4 Propuesta de un sistema de clasificación de gobiernos subnacionales</p>	<p>2.000</p>	<p>44.000</p>
	<p>1.5 Equipamiento básico para la UTD para Fortalecimiento Institucional –</p> <p>Fecha de inicio: Enero 2006</p> <p>Fecha final: Marzo 2006</p>	<p>1.5.1 Adquisición de equipamiento: 2 <i>notebooks</i>, 2 impresoras con fax, 3 <i>PCs</i>, un <i>infocus</i>, una fotocopiadora y un scanner</p>		<p>20.000</p>
	<p>1.6 Desarrollo de un Atlas con las Información Georreferenciada de las obras realizadas con Royalties</p> <p>Fecha de inicio: Febrero 2006</p> <p>Fecha final: Julio 2006</p>	<p>1.6.1 Revisión de la Base de Datos de los Proyectos de Royalties realizados en Gobernaciones y Municipios</p> <p>1.6.2 Clasificación sistemática por tipo de obra</p> <p>1.6.3 Georreferenciamiento de toda la información</p>	<p>25.000</p> <p>Fondos PNUD</p>	
	<p>1.7 Unidad Ejecutora</p>	<p>1.7.1 Gastos Operativos Unidad Ejecutora</p> <p>1.7.2 Imprevistos</p> <p>1.7.3 Costo Administrativo Ejecución del Proyecto</p> <p>1.7.4 Evaluación y Auditoria</p>	<p>52.800</p>	<p>6.000</p>

2.1 Unidad Académica del Ministerio de Hacienda fortalecida	2.1 Desarrollo de herramientas propias de la UNAC Fecha de Inicio: Enero 2006 Fecha Final: Setiembre 2006	2.1.1	Diseño de sistema de calidad y de procedimientos internos de la UNAC y capacitación sobre los procedimientos diseñados	41.400	
		2.1.2	Diseño, desarrollo y alimentación de base de datos de la oferta nacional e internacional de capacitación y formación		
		2.1.3	Diseño, desarrollo y alimentación de base de datos sobre capacitaciones y formaciones realizadas		
		2.1.4	Formulación y apoyo a la implementación del Plan y herramientas de comunicación de la Unidad		
		2.1.5	Relevamiento de necesidades y diseño de acuerdos-marco y contratos tipo con entidades o personas prestadoras de servicios		
	2.2 Actividades piloto de capacitación - proyectos pilotos y seminarios Fecha de Inicio: Enero 2006 Fecha Final: Setiembre 2007	2.2.1	Diseño y realización de 3 proyectos piloto con duración de 6 meses para un total de 600 funcionarios y evaluación de impacto	6.000	78.000
		2.2.2	Diseño y realización de 3 seminarios para capacitación de la gerencia superior del MH y evaluación de resultados		
		2.2.3	Asesoramiento técnico a los proyectos piloto, incluyendo la generación de informes de seguimiento y difusión de los resultados de la capacitación		
	2.3 Diseño y apoyo a la implementación de políticas y formación de RRRH Fecha de Inicio: Enero 2006 Fecha Final: Diciembre 2006	2.3.1	Identificación de los perfiles profesionales necesarios y disponibles y caracterización de las necesidades de capacitación	81.300	
		2.3.2	Diagnóstico de los factores que provocan situaciones de exclusión en el Ministerio		
		2.3.3	Diseño del Plan Curricular del MH		
		2.3.4	Diseño y apoyo a la implementación de una red interna de gestión del conocimiento en el MH		
	2.4 Equipamiento básico para la UNAC Fecha de Inicio: Enero 2006 Fecha Final: Marzo 2006	2.4.1	Adquisición de equipamiento: 2 <i>notebooks</i> , 2 impresoras con fax, 2 <i>PCs</i> , un <i>infocus</i> , una fotocopiadora, una pizarra acrílica y un <i>scanner</i>	17.300	
		2.5 Apoyo administrativo a la Coordinación General de la UNAC	2.5.1 2.5.2 2.5.3 2.5.4 2.5.5	Contratación de un personal administrativo Gastos Operativos Unidad Ejecutora Imprevistos Costo Administrativo Ejecución del Proyecto Evaluación y Auditoría	35.200 6.000



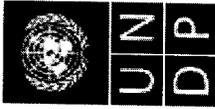
Sección III—Plan Anual de Trabajo
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
Paraguay

Año: 2006

Número de Proyecto: 00040019 (AW ID)

Título del Proyecto: Programa de apoyo al MH en Capacitación y Descentralización Fiscal

Proj. ID	Resultado esperado	Actividades Principales	Tiempo (trimestres)				Contraparte	Presupuesto Planificado				
			T1	T2	T3	T4		Fondo	Donante	Descripción del Presupuesto	Monto US\$	
45081	Unidad Técnica de Descentralización Fortalecida	Activity1 Diseño de un sistema de incentivos institucionales asociados a la transferencia de royalties a los gobiernos subnacionales	X	X	X	X	000963	30021	1040	1 Consultor Internacional – Diseño Mecanismos Incentivos	27,000	
			X	X	X	X	000963	30021	1040	1 Asesor Técnico Nacional – Implementación de Mecanismos Incentivos	12,000	
			X	X	X	X	000963	30021	1040	1 Asesor Técnico Nacional - Apoyo a Diseño e Implementación Mecanismos de Incentivos	10,000	
			X	X	X	X	000963	30021	1040	Gastos de Eventos – Divulgación Mecanismos de Incentivos	4,700	
							000963	30071	1040	75100 GMS	2,148	
												55,848
			X	X	X	X	000963	30021	1040	71300	Consultor Nacional-Diseño Estrategia Capacitación	27,000
			X	X	X	X	000963	30021	1040	71300	Asesor Técnico Nacional-Implementación de la Estrategia de Capacitación	10,000
			X	X	X	X	000963	30021	1040	71300	Asesor Técnico Nacional - Asistencia Técnica para Diseño e Implementación de la Estrategia de Capacitación	10,000
							000963	30071	1040	75100 GMS		1,880
										48,880		
		Activity3	X	X	X	X	000963	30021	1040	72100	Firma Consultora Nacional - Diseño Página Web	24,800
			X	X	X	X	000963	30021	1040	71300	Asesor Técnico Nacional - Programación Informática	8,000



Sección III—Plan Anual de Trabajo
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
Paraguay
Año: 2007

Número de Proyecto: 00040019 (AW ID)

Título del Proyecto: Programa de apoyo al MH en Capacitación y Descentralización Fiscal

Proj. ID	Resultado esperado	Actividades Principales	Tiempo (trimestres)				Contraparte	Presupuesto Planificado			Monto US\$		
			T1	T2	T3	T4		Fondo	Donante	Descripción del Presupuesto			
45081	Unidad Técnica de Descentralización Fortalecida	Activity1 Diseño de un sistema de incentivos institucionales asociados a la transferencia de royalties a los gobiernos subnacionales	X	X			000963	30021	1040	71200	1 Consultor Internacional – Diseño Mecanismos Incentivos	5,000	
			X	X			000963	30021	1040	71300	1 Asesor Técnico Nacional – Implementación de Mecanismos Incentivos	2,400	
			X	X			000963	30021	1040	71300	1 Asesor Técnico Nacional - Apoyo a Diseño e Implementación Mecanismos de Incentivos	2,000	
			X	X			000963	30021	1040	74500	Gastos de Eventos – Divulgación Mecanismos de Incentivos	900	
							000963	30071	1040	75100	GMS	412	
													10,712
							000963	30021	1040	71300		Consultor Nacional-Diseño Estrategia Capacitación	5,000
							000963	30021	1040	71300		Asesor Técnico Nacional-Implementación de la Estrategia de Capacitación	2,000
							000963	30021	1040	71300		Asesor Técnico Nacional - Asistencia Técnica para Diseño e Implementación de la Estrategia de Capacitación	2,000
							000963	30071	1040	75100		GMS	360
		Sub total 2									9,360		
		Activity3 Red de Conocimiento y Página Web	X	X			000963	30021	1040	72100	Firma Consultora Nacional - Diseño Página Web	24,800	



Sección III—Plan Anual de Trabajo
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
Paraguay
Año: 2006

Número de Proyecto: 00040019 (AW ID)

Título del Proyecto: Programa de apoyo al MH en Capacitación y Descentralización Fiscal

Proj. ID	Resultado esperado	Actividades Principales	Tiempo (trimestres)				Contraparte	Presupuesto Planificado								
			T1	T2	T3	T4		Fondo	Donante	Descripción del Presupuesto	Monto US\$					
45082	Unidad Académica Fortalecida	Activity1 Desarrollo de herramientas propias de la UNAC			X	X				30021	1040	71300	Consultor Nacional para el Sistema de calidad y Procedimientos internos de la Dirección Académica	12,000		
			X					000963			30021	1040	71300	Consultoría Nacional para las Herramientas Jurídicas	1,800	
				X	X			000963			30021	1040	71300	Consultor Nacional para la Base de Datos de la Oferta Nacional e Internacional de Capacitación y Formación	12,000	
			X	X				000963			30021	1040	71300	Consultor Nacional para la Base de Datos Central de las Capacitaciones y formaciones realizadas por los funcionarios del MH	12,000	
			X					000963			30021	1040	71300	Consultor Nacional para el Plan y Herramientas de Comunicación Interna y Externa	3,600	
								000963			30071	1040	75100	GMS	1,656	
			Sub Total 1													43,056
					Activity2 Actividades Piloto de Capacitación	X	X	X	X			30021	1040	71300	Consultoría Nacional para dictar cursos - Capacitadores externos	15,000
							X	X	X			30021	1040	72510	Materiales Didácticos	8,000
							X	X	X			30021	1040	72510	Publicaciones	7,000
							X	X	X			30021	1040	74500	Eventos	6,000
								X	X			30021	1040	71300	Asesoría Técnica para la Implementación de las actividades I y II	6,000
			X	X			X	X	X			30071	1040	74500	Cursos de capacitación	3,000
												30071	1040	75100	GMS	1,800
Sub Total 2														46,800		

Activity 3 Diseño y apoyo a la implementación de políticas de capacitación y formación de RRHH	X	X			000963	30021	1040	71200	Consultor Internacional para los Informes de Necesidades de Capacitación del MH elaborada	23,500
		X			000963	30021	1040	71200	Consultoría Internacional para el diseño de una red interna de gestión del conocimiento	9,000
		X			000963	30021	1040	71200	Consultoría internacional plan estratégico general de formación y capacitación	19,000
	X				000963	30021	1040	71200	consultoría nacional para el estudio de etnia y genero	1,800
									Viajes para el Intercambio y Dialogo Interregional con las Direcciones Académicas y los Centros de Capacitación de los Ministerios de Hacienda de Países vecinos	16,000
					000963	30021	1040	71300	Asesoría Técnica	12,000
					000963	30071	1040	75100	GMS	3,252
										84,552
Activity 4 Equipamiento UNAC	X	X	X	X	000963	30021	1040	72800	Equipamiento	17,300
					000963	30071	1040	75100	GMS	692
										17,992
Activity 5 Apoyo a la Gestión de la Coordinación General	X	X	X	X	000963	30071	1040	74500	Gastos Operativos	7,149
	X	X	X	X	000963	30071	1040	74500	Imprevistos	5,000
				X	000963	30021	1040	74100	Evaluación y Auditoría	2,000
					000963	30071	1040	75100	GMS	566
										14,715
Sub TOTAL 2006										207,115



Sección III—Plan Anual de Trabajo
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
Paraguay
Año: 2007
Número de Proyecto: 00040019 (AW ID)
Título del Proyecto: Programa de apoyo al MH en Capacitación y Descentralización
Fiscal

Proj. ID	Resultado esperado	Actividades Principales	Tiempo (trimestres)				Contraparte	Presupuesto Planificado			Monto US\$	
			T1	T2	T3	T4		Fondo Donante	Descripción del Presupuesto			
45082	Unidad Académica Fortalecida	Activity2 Actividades Piloto de Capacitación	X	X	X	X	000963	30021	1040	71300	Consultoría Nacional para dictar cursos - Capacitadores externos	9,000
					X	X	000963	30021	1040	72510	Materiales Didácticos	8,000
					X	X	000963	30021	1040	72510	Publicaciones	7,000
					X	X	000963	30021	1040	74500	Eventos	6,000
						X					Asesoría Técnica para la implementación de las actividades I y II	
			X	X	X	X	000963	30071	1040	74500	Cursos de capacitación	3,000
							000963	30071	1040	75100	GMS	1,560
			X	X	X	000963	30071	1040	74500	Gastos Operativos	7,850	
			X	X	X	000963	30071	1040	74500	Imprevistos	5,000	
					X	000963	30021	1040	74100	Evaluación y Auditoría	4,000	
						000963	30071	1040	75100	GMS	674	
											17,524	
											58,084	

Sub TOTAL 2007

PÁGINA DE FIRMAS

País: Paraguay

UNDAF Resultado(s)/Indicador(es): Fortalecer la capacidad nacional para hacer efectiva la plena vigencia del Estado de Derecho

(Lazo al resultado UNDAF: si no lo hay, dejar en blanco)

Resultado(s)/Indicador (es) esperados: Desarrollo de capacidades y alianzas con autoridades locales para la formulación de políticas, la implementación de servicios y la gestión de recursos

(Resultados CP con relación a los objetivos y línea de servicio SRF/MYFF)

Actividad(es)/Indicador(es) esperados: Gobiernos departamentales fortalecidos en sus capacidades de administración y gestión

(Actividades CP con relación a los objetivos y líneas de servicio SRF/MYFF)

Planes de mejora de la gestión implementados en 6 Gobernaciones

Socio implementador: Ministerio de Hacienda

(institución designada/agencia ejecutora)

Otros socios: Banco Interamericano de Desarrollo

(ex agencias implementadoras)

Período del programa:	2002-2005
Componente del programa:	Goal 2, SL 2.6, 2.7
Nombre del proyecto:	Programa de Apoyo al MH en Capacitación y Descentralización Fiscal
Identificación del proyecto:	AWID: 40019 – PID: 45081 - 45082
Duración del proyecto:	Noviembre 2005- 2007
Acuerdo de gestión:	NEX

Presupuesto	601.923 US\$
Honorario por servicios de gestión general	23.077 US\$
Presupuesto total:	625.000 US\$
Recursos asignados:	
• Gobierno	100.000 US\$
• BID	500.000 US\$
• PNUD	25.000 US\$

Aprobado por (Ministerio de Hacienda): Ernst E. Bergen

Aprobado por (PNUD): Susana Gatto
Representante Residente a.i.

Aprobado por (Relaciones Exteriores): _____

Aprobado por (STP): Rosa Fiquelma Gómez de Fariña