X.1: Términos de Referencia de la Junta Directiva del Proyecto y de las principales posiciones gerenciales

***Junta Directiva del Proyecto***

La Junta de Proyecto es responsable de, en forma consensuada, tomar las decisiones de gestión del proyecto cuando el Coordinador/a del Proyecto requiere orientación, incluyendo la recomendación para la aprobación del PNUD / Asociado en la Implementación de los planes de trabajo y revisiones del proyecto. Las decisiones de la Junta de Proyecto se deben hacer de acuerdo con estándares que aseguren una gestión para alcanzar resultados de desarrollo, “mejor relación costo-beneficio”, equidad, integridad, transparencia y efectiva competencia internacional. En caso de no haber consenso dentro de la Junta, la decisión final recaerá en el Representante Residente del PNUD.

Adicionalmente, la Junta de Proyecto juega un papel crítico en las evaluaciones del proyecto, en garantizar la calidad del proceso de evaluación y de los productos, y en el uso de las evaluaciones para mejorar el desempeño, la rendición de cuentas y el aprendizaje. La Junta realiza revisiones del proyecto en los puntos de decisión durante la implementación del proyecto, o según sea necesario, cuando lo considere el Coordinador/a del Proyecto. El Coordinador/a del Proyecto consulta a la Junta cuando se superan los niveles de tolerancia (normalmente en términos de tiempo y presupuesto).

Con base en el plan de trabajo anual aprobado, cuando sea necesario, la Junta de Proyecto podrá revisar y aprobar los planes trimestrales y autorizar desviaciones mayores de estos planes trimestrales acordados. La Junta tiene la autoridad para finalizar cada plan trimestral, así como para iniciar el siguiente plan trimestral. Debe asegurar que los recursos necesarios estén comprometidos y arbitrar cualquier conflicto dentro del proyecto o negociar una solución a cualquier problema entre el proyecto y organismos externos. Adicionalmente, la Junta aprueba el nombramiento y las responsabilidades del Coordinador/a del Proyecto y cualquier delegación de responsabilidades al Garante del Proyecto. Los posibles miembros de la Junta de Proyecto son revisados y recomendados para su aprobación durante la reunión del PAC. En la Junta, según corresponda, se pueden incluir también a otras partes interesadas. El objetivo es crear un mecanismo efectivo para la gestión de los proyectos.

**Responsabilidades específicas de la Junta de Proyecto**

**Definición e iniciación del proyecto:**

* Revisar en PAC y aprobar el Plan de Iniciación (cuando aplique).
* Acordar las responsabilidades del Coordinador/a del Proyecto y de otros miembros del equipo de gestión del Proyecto.
* Ejercer o delegar la función de Garante del Proyecto.
* Revisar los informes de progreso (cuando existe Plan de Iniciación).
* Revisar y evaluar detalladamente los Planes de Trabajo Anual, incluyendo los reportes de ATLAS (definición de actividades, criterios de calidad, registro de riesgos, registro de temas, plan de monitoreo y plan de comunicaciones).

**Implementación del Proyecto:**

* Brindar orientación y dirección general del proyecto, asegurando que se mantiene dentro de las restricciones especificadas.
* Abordar cuestiones planteadas por el Coordinador/a del Proyecto.
* Guiar y acordar posibles medidas para abordar riesgos específicos.
* Acordar los niveles de tolerancia del Coordinador/a del Proyecto sobre el Plan de Trabajo Anual y planes trimestrales, cuando es requerido.
* Llevar a cabo reuniones periódicas para revisar los informes de progreso de los planes trimestrales y realizar recomendaciones para asegurar que los productos se desarrollen satisfactoriamente de acuerdo a lo planificado.
* Revisar los Informes Combinados de Gastos (CDR) certificados por parte del Asociado en la Implementación o el Coordinador/a en caso que le haya delegado expresamente esta función.
* Evaluar el Informe Anual del Proyecto, realizar recomendaciones para el siguiente plan de trabajo anual.
* Revisar y aprobar el informe final del Proyecto, realizar recomendaciones para el seguimiento de las acciones.
* Asistir en situaciones excepcionales cuando los niveles de tolerancia del Coordinador/a del Proyecto se exceden.
* Evaluar y decidir sobre cambios en el Proyecto a través de revisiones.

**Cierre del proyecto:**

* Asegurar que los productos se han desarrollado satisfactoriamente.
* Revisar y aprobar el Informe Final del Proyecto, incluyendo las lecciones aprendidas.
* Realizar recomendaciones de acciones de seguimiento para ser presentados a la Junta de Resultados.
* Encargar una evaluación del Proyecto (solo cuando es requerido).
* Notificar a la Junta de Resultados sobre el cierre operativo del Proyecto.

**Roles de la Junta del Proyecto:**

**Director/a de Proyecto**

Es el representante del proyecto que preside la Junta, normalmente es la contraparte nacional (Asociado en la Implementación) o el PNUD, según la modalidad de ejecución del proyecto.

El/la Director/a es el responsable último del proyecto, apoyado por los representantes de beneficiarios/as y del proveedor. Tiene el rol de garantizar que el proyecto se centra durante todo su ciclo de vida en el logro de los objetivos y productos planificados que contribuirán a un resultado mayor, y tiene que garantizar que se cumple el principio de buena relación costo-beneficio, un enfoque responsable sobre los costos y el equilibrio de las demandas de beneficiarios/as y proveedores.

**Responsabilidades específicas:**

* Asegurar que existe una estructura organizativa del proyecto y un conjunto de planes coherentes.
* Establecer niveles de tolerancia en el AWP según sea requerido por el Coordinador/a del Proyecto.
* Supervisar y controlar el progreso del proyecto a nivel estratégico.
* Garantizar que los riesgos están siendo monitoreados y que se mitigan con la mayor eficacia posible.
* Reportar a Junta de Resultados y cualquier socio interesados sobre el progreso del proyecto.
* Organizar y presidir las reuniones de la Junta de Proyecto.
* Conformar y firmar los CDR trimestrales.
* Firmar el documento de proyecto y revisiones presupuestarias del proyecto.
* Firmar las solicitudes de provisión de recursos financieros por parte del PNUD, mediante anticipo de fondos, pagos directos, o reembolso utilizando el formulario FACE (Formulario de autorización financiera y certificado de gastos).
* Conformar y firmar el CDR final.
* Posee la facultad de delegar determinadas funciones en el Coordinador/a del Proyecto como la autorización de los pagos, firma de órdenes de compra o contratos, entre otros previsto en el Manual de Gestión de Proyectos.

***Coordinador/a del Proyecto***

El/la Coordinador/a del Proyecto tiene la autoridad para implementar el día a día del proyecto en nombre del Asociado en la Implementación, dentro de las limitaciones establecidas por la Junta. Normalmente, el/la Coordinador/a del Proyecto será contratado y supervisado por el Asociado en la Implementación. El/la Coordinador/a del Proyecto es el responsable de la gestión y toma de decisiones diarias relativas al proyecto. La responsabilidad principal del/la Coordinador/a del Proyecto es garantizar que el proyecto produce los resultados y productos especificados en el documento de proyecto, con el estándar de calidad requerido y dentro de las limitaciones especificadas de tiempo y costo. El Asociado en la Implementación designa al Coordinador/a del Proyecto, quién no podrá ser el mismo representante designado por el Asociado en la Implementación en la Junta del Proyecto. Antes de la aprobación del proyecto, el responsable de la formulación del proyecto (funcionario del PNUD) es responsable de la gestión hasta que el Coordinador/a del Asociado en la Implementación está designado.

**Responsabilidades específicas**

**Gestión global del proyecto:**

* Gestionar la realización de los productos del proyecto a través de actividades.
* Orientar y asesorar al equipo del proyecto / partes responsables.
* Servir de enlace con la Junta del Proyecto para asegurar la dirección y la integridad de la totalidad del proyecto.
* Identificar y obtener cualquier apoyo y asesoramiento necesario para la gestión, planificación y control del proyecto.
* Responsable de la administración de proyectos, lo que incluye autorización de pagos (por delegación del/la Director/a Nacional).
* Servir de enlace con cualquiera de los proveedores.
* También puede realizar funciones de soporte y apoyo a proyectos.
* Realizar las acciones necesarias para asegurar la realización de las auditorías en término.

**Implementación del Proyecto:**

* Planificar las actividades del proyecto y supervisar el progreso con los criterios de calidad definidos inicialmente.
* Movilizar a los bienes y servicios para iniciar las actividades, incluida la redacción de términos de referencia y especificaciones técnicas.
* Monitorear los eventos determinados en el Plan de Monitoreo y Comunicación y actualizar el plan según sea necesario.
* Gestionar las solicitudes de provisión de recursos financieros por parte del PNUD, mediante anticipo de fondos, pagos directos, o reembolso utilizando el formulario FACE (Formulario de autorización financiera y certificado de gastos).
* Revisar los CDR trimestrales.
* Supervisar los recursos financieros y la contabilidad para asegurar la precisión y fiabilidad de los informes financieros.
* Gestionar y controlar los riesgos de los proyectos identificados inicialmente en la revisión del LPAC, presentar nuevos riesgos a la Junta de Proyecto para su consideración y decisión sobre posibles medidas en caso de ser necesario; actualizar el estado de estos riesgos en ATLAS.
* Ser responsable de la gestión de los problemas y solicitudes de cambios mediante el mantenimiento del registro de problemas.
* Elaborar los Informes trimestrales sobre la marcha del proyecto (el progreso sobre las actividades planificadas, actualización sobre riesgos y problemas, y gastos) y presentar los informes a la Junta de Proyecto y Garante del proyecto.
* Preparar el informe de revisión anual y presentar el informe a la Junta del Proyecto.
* Con base en la revisión, preparar el AWP para el año siguiente, así como los planes trimestrales, si es necesario.

**Cierre del proyecto:**

* Preparar el Informe y Revisión Final del Proyecto que se presentará a la Junta del Proyecto y la Junta de Resultados.
* Identificar las medidas de seguimiento y someterlos a la consideración de la Junta del Proyecto.
* Gestionar la transferencia de los productos del proyecto, documentos, archivos, equipos y materiales a los beneficiarios/as.
* Revisar el CDR final, si se le ha delegado expresamente esta función. De no existir delegación lo conforma el Asociado en la Implementación.

***Roles del Área Financiera***

Se deben diferenciar como mínimo 2 roles dentro de la estructura de gestión del área financiera:

**F1. Contable**: Será responsable por la calidad y precisión de los reportes contables que deban ser producidos para el PNUD, los donantes y otras partes interesadas. En cuanto a las transacciones, será responsable por el procesamiento y preparación de:

Responsabilidades específicas

* Disponibilidad financiera del Proyecto
* Control diario de saldos bancarios
* Gestión de la caja chica
* Mantenimiento de la disponibilidad de fondos
* Preparación de las proyecciones de caja
* Tramitación de las solicitudes de fondos a los organismos financiadores y el gobierno, según corresponda
* Presupuesto
* Preparación de borradores de presupuesto
* Preparación de solicitudes revisiones presupuestales al PNUD
* Seguimiento y actualización del calendario de ingresos por fuente de financiamiento
* Conciliación Bancaria
* Preparación de la comparación entre el extracto bancario y los registros en el sistema contable
* Solución de las diferencias y correcciones
* Asientos contables adicionales y anotaciones explicativas
* Preparación de informes de conciliación
* Informes contables
* Preparación de borradores de informes de gastos, ingresos, resultados, etc.
* Preparación de estados financieros del proyecto en general
* Revisión de los informes de gasto del PNUD y comparación con los informes internos del proyecto
* Revisión de rendición de gastos y solicitudes de anticipos del PNUD (FACE)
* Atención a Auditorías
* Solicitud de Certificados de IVA
* Revisión de solicitudes de IVA. Puede aprobar la solicitud de certificado de IVA si lo tiene delegado específicamente.
* Gestión documental y archivo
* Llevar los libros y registros contables del Proyecto, lo que incluye a modo ilustrativo los siguientes:
* Libro mayor de bienes y equipos
* Libro diario de ingreso y egresos de caja
* Libro mayor de anticipos efectuados por PNUD
* Libro mayor para el control de pagos directos

**F2. Técnico Administrativo:** será responsable por la preparación inicial de las transacciones financieras, incluyendo gastos, presupuestos, solicitudes de fondos adicionales y por la preparación de los informes generales de gestión. En general, es responsable por la calidad y precisión de las solicitudes y borradores de informes que serán posteriormente revisados y aprobados por el/la Director/a del Proyecto (o quien él/ella delegue).

**Responsabilidades específicas**

* Iniciar transacciones
  + Revisión de facturas, pedidos de pago, etc.
  + Registro de las transacciones contables en el sistema
  + Generación de órdenes de pago, cheques y transferencias bancarias
  + Preparar rendiciones de gastos y solicitudes de anticipos (FACE)
  + Revisión de información de proveedores en el sistema financiero
* Presupuestos (control presupuestario)
  + Comparación y validación de presupuestos del PNUD
  + Control de la disponibilidad presupuestaria por actividad y fuente de recursos
* Presentación de Informes financieros
  + Consolidación de gastos, ingresos y ajustes por fuente de financiamiento
  + Preparación de informes de acuerdo con los requerimientos por fuente de financiamiento
* Pedido de Fondos
  + Preparación de las solicitudes de fondos a los organismos financiadores y el gobierno, según corresponda
  + Preparación del aviso al PNUD del depósito de costos compartidos
* Solicitud de Certificados de IVA
  + Genera solicitudes
* Gestión documental y archivo

***Roles del área de Adquisiciones***

Deberá proponerse un equipo de trabajo adecuado al volumen y características de estas adquisiciones, los que deberán desempeñar como mínimo los roles que se detallan seguidamente.

**A1. Comprador**: Ejecuta los procesos de adquisiciones de acuerdo con los procedimientos acordados en el documento de proyecto. Prepara la información de los procesos para que las diferentes opciones sean evaluadas por el Coordinador/a del Proyecto y advierte sobre posibles incumplimientos de las normas de procedimientos.

**Responsabilidades específicas**

* Planificación de adquisiciones
  + Participar en la planificación global del proyecto.
  + Consolidar los pedidos de adquisiciones.
  + Proponer la consolidación de adquisiciones y la estrategia de aprovisionamiento, de acuerdo a las necesidades de bienes y servicios del Proyecto.
  + Proponer acciones coordinadas con el PNUD.

Preparar el borrador de actualización del plan de adquisiciones.

* Gestión de inicio de los procesos de compras
  + Recibir y registrar las solicitudes de contratación emanadas del Director/a Nacional o Coordinador/a del Proyecto (por delegación)
  + Determinar el método de selección, siguiendo lo estipulado en el plan de adquisiciones y en el Manual de Gestión de proyectos.
  + Verificar si la adquisición se encuentra prevista y presupuestada en el Documento de Proyecto.
  + Investigar el mercado, con apoyo de las áreas técnicas del Proyecto.
* Documentos de adquisiciones.
  + Elabora los Pliegos de bases y condiciones, con insumos y apoyo de las áreas técnicas del Proyecto.
  + Revisa términos de referencia y especificaciones técnicas.
  + Participa en la elaboración de los criterios de selección y evaluación de ofertas.
  + Gestiona la aprobación y firma de los documentos mencionados precedentemente por parte del Director/a o Coordinador/a del Proyecto (por delegación).
* Publicación y convocatoria.
  + Preparar los avisos para la publicación de procesos de selección o cartas de invitaciones, según corresponda.
  + Proponer las fechas y el lugar de entrega y apertura de las propuestas, de acuerdo a las necesidades del proyecto y respetando los plazos mínimos establecidos en el procedimiento aplicable.
  + Gestionar la firma del Director/a Nacional o Coordinador/a del Proyecto (por delegación) de los avisos o invitaciones y su posterior publicación y/o difusión.
  + Confeccionar y proponer una lista de proveedores, para aprobación del Director/a Nacional o del Coordinador/a del Proyecto (por delegación), en los casos de los procedimientos de selección que así lo requieran.
* Recepción de ofertas
  + Recibir las ofertas y custodiarlas hasta el momento de su apertura.
  + Generar las actas para recepción y apertura de las ofertas.
  + Custodiar y remitir las propuestas y copias de actas a quién ejerza el rol de Evaluador.
  + Custodiar los originales de las actas de recepción y apertura de las ofertas.
* Protestas
  + Analizar protestas y preparar proyecto de respuesta, con base en la información brindada por quien ejerza el rol de Evaluador y de otras áreas del Proyecto, previo asesoramiento legal.
  + Gestionar la firma por parte del/la Director/a Nacional o Coordinador/a del Proyecto (por delegación) de respuesta.
  + Notificar respuesta al impugnante.
* Adjudicación y perfeccionamiento del contrato
  + Elaborar el proyecto de acto de adjudicación, con base en la recomendación de adjudicación realizada por el Comité local de contratos del Proyecto (en caso de corresponder) y gestionar su firma por parte del/la Director/a Nacional o Coordinador/a del Proyecto (por delegación).
  + Notificar el acto de adjudicación.
  + Recibir, controlar y registrar las garantías exigidas para el perfeccionamiento y/o cumplimiento del contrato.
  + Generar contrato u orden de compra y gestionar firmas (aprobación por parte del/la Director/a Nacional o Coordinador/a del Proyecto (por delegación) para su perfeccionamiento.
  + Registrar y numerar cronológicamente el contrato u orden de compra.
  + Custodia originales de los contratos u órdenes de compra.
  + Remite copia del contrato u orden de compra a quién ejerce el rol de Administrador.

**A2. Evaluador**: Provee el soporte para la planificación y ejecución de las actividades de selección y evaluación de las ofertas. Prepara las recomendaciones de adjudicación para la decisión del Director/a Nacional o Coordinador/a del Proyecto (por delegación) y/o los comités relevantes para aprobación de los mismos.

**Responsabilidades específicas**

* Evaluación de las propuestas
* Convoca y asiste a los equipos de evaluación y selección.
* Elaborar el informe de evaluación de ofertas y recomendación de adjudicación.
* Emitir informe sobre protestas y remitirlo a quién ejerza el rol de Comprador.
* Asistencia al Comité Local de Contratos.
* Prepara la documentación que debe presentarse al Comité Local de Contratos, u otro Comité de adjudicación, en los casos en que el procedimiento aplicable determine la intervención de dichos comités.
* Presta asistencia al Comité, en las cuestiones que le requiera.
* Remite al Director/a Nacional o Coordinador/a del Proyecto (por delegación) del Proyecto las recomendaciones efectuadas el comité.

Comité Local de Contratos: En los casos que corresponda, ya sea por los montos de las adquisiciones u otros motivos estipulados en los procedimientos aplicables, el Comité Local de Contratos deberá intervenir a efectos de efectuar las recomendaciones pertinentes.

**A3. Administrador de contratos**: una vez establecida la relación contractual, este rol será responsable por el acompañamiento a la ejecución del mismo y por mantener al día la información sobre el contrato en los diferentes sistemas de información.

**Responsabilidades específicas**

* **Administración del contrato**
* Realiza el alta del proveedor y actualiza de datos de proveedores.
* Control de fechas y calidad de los productos o servicios y en general del cumplimiento de las condiciones contractuales.
* Recibir, controlar y registrar los seguros exigidos para la ejecución del contrato.
* Recibir, controlar y registrar las garantías por pagos adelantados.
* Advertir al Director/a Nacional o Coordinador/a del Proyecto (por delegación) sobre posibles desvíos y/o riesgos de incumplimiento por parte del contratista.
* Proponer al Director/a Nacional o Coordinador/a del Proyecto (por delegación) del Proyecto los cursos de acción y/o la aplicación de las cláusulas contractuales pertinentes para proteger y resguardar los intereses del Proyecto, frente a los incumplimientos o desvíos del contratista.
* Controlar el cumplimiento de los requisitos contractuales para la liberación de pagos.
* Solicitar al Director/a Nacional o Coordinador/a del Proyecto (por delegación) del Proyecto que gestione el apoyo del PNUD para la importación de bienes con franquicia diplomática.
* Recibir, sin dar aprobación, productos o servicios y gestionar de la certificación de la recepción satisfactoria por parte del Coordinador/a del Proyecto.
* Solicitar el registro formal de inventario de los productos recibidos.
* Evaluación de desempeño de proveedores.
* Gestión de conflictos.
* Elaborar borradores de enmiendas de contrato.
* Cierre del contrato.

***Segregación de Funciones***

***Gestión General del Proyecto***

* La junta debe tener como mínimo 2 integrantes, siendo que algunos de ellos pueden acumular hasta 2 roles, pero nunca los tres roles principales.
* La función de garante puede ser ejercida por uno de los miembros de la junta, pero en general será delegada a un Oficial de Programa del PNUD.
* El Ejecutivo de la junta y el Coordinador/a del Proyecto son dos roles diferentes y no deben ser ejercidos por la misma persona.

***Gestión Financiera***

* Las personas encargadas de las funciones de finanzas no tendrán firmas autorizadas en las cuentas bancarias.
* Quienes ejerzan los roles de finanzas no ejercerán aprobaciones de ninguna clase. (A excepción de las solicitudes de Certificado de IVA)
* Creación del beneficiario/a (pago) y el pago no pueden ser ingresados por la misma persona (en caso de existir una aprobación externa del pago podría haber excepciones)
* Nadie deberá procesar pagos para sí mismo
* Todas las transacciones deberán diferenciar entre quien la inicia y quien la aprueba
* Los sistemas de información a ser usados deberán registrar ingreso y aprobaciones de las transacciones de forma permanente.
* La gestión del presupuesto debe tener aprobación en los sistemas.
* La persona que realiza la conciliación bancaria no puede pertenecer al panel de firma bancaria.
* La persona que realiza la conciliación bancaria no puede aprobar pagos.
* La persona que aprueba el registro de un proveedor no puede pertenecer al panel de firma bancaria, generar órdenes de pago ni órdenes de compra y tampoco realizar la conciliación bancaria.
* Conciliación bancaria debe tener aprobación registrada en los sistemas.

***Gestión de Adquisiciones***

* Nadie ejecuta dos o más roles para un mismo proceso (permite rotación). Los roles de comprador, evaluador y administrador no se combinan para una misma operación de adquisiciones.
* El comprador no puede gestionar el contrato.
* Los modelos de Pliegos o Bases estándar, que contiene como anexos el procedimiento aplicable, no se pueden modificar sin la aprobación escrita del PNUD.
* No están involucrados en Pagos.
* Ninguna persona que ejecute los roles de comprador, evaluador o administrador podrá integrar el Comité Local de Contrato u otro comité de adjudicación previsto en los procedimientos aplicables.