



**Guía de Pautas y Procedimientos para la Implementación
Nacional de Proyectos por parte de los Gobiernos a través del
PNUD**

Actualización

Agosto, 2023

PRÓLOGO DEL PNUD PARAGUAY

Paraguay es uno de los miembros fundadores de las Naciones Unidas en 1945, desde entonces, el país se ha caracterizado por el compromiso con los principios y propósitos recogidos en la Carta de las Naciones Unidas, reconociendo al multilateralismo, como una herramienta efectiva para resolver los desafíos globales de desarrollo. En esta línea, en 1977 suscribió el Acuerdo Básico con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y desde entonces, la agencia especializada en desarrollo viene contribuyendo con el país en el logro de las prioridades nacionales, las cuales contemplan un desarrollo inclusivo y sustentable, que mejore la calidad de vida de los paraguayos, con especial atención en aquellas personas que se encuentran en situación de vulnerabilidad.

En 2014 el país aprobó el Plan Nacional de Desarrollo Paraguay 2030 (PND), un documento que define las prioridades nacionales de desarrollo y que está alineado con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, cuyos 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) se centran en el principio de no dejar a nadie atrás. En 2016 Paraguay estableció la Comisión ODS, encargada de hacer seguimiento de los avances en el cumplimiento de esas metas.

El PNUD trabaja en 170 países y territorios para erradicar la pobreza y reducir la desigualdad. Colabora con los países a desarrollar políticas, habilidades de liderazgo, habilidades de asociación, capacidades institucionales y a desarrollar resiliencia para lograr un Desarrollo Sostenible. El PNUD asiste a los países en sus esfuerzos por ocuparse exitosamente de diversos desafíos del desarrollo, enmarcados en tres amplios escenarios que requieren diferentes formas de apoyo: (1) Erradicación de la pobreza en todas sus formas y dimensiones, (2) Aceleración de las transformaciones estructurales en aras de un desarrollo sostenible y (3) Creación de resiliencia a las crisis y los conflictos.

El trabajo del PNUD se concentra en tres áreas de enfoque; (i) desarrollo sostenible, (ii) gobernanza democrática y consolidación de la paz, y (iii) resiliencia climática y ante desastres; aplicando seis enfoques intersectoriales del desarrollo que se conocen como soluciones emblemáticas: (a) Mantener a las personas fuera de la pobreza, (b) Gobernanza para forjar sociedades pacíficas, justas e inclusivas, (c), Prevención de las crisis y más resiliencia, (d) Medio ambiente: soluciones basadas en la naturaleza para el desarrollo, (e) Energía no contaminante y asequible y, (f) Empoderamiento de la mujer e igualdad de género.

La Guía de Procedimientos para Proyectos de Implementación Nacional en Paraguay, constituye normas y procedimientos con los parámetros necesarios para implementar un Proyecto con el PNUD, bajo la modalidad denominada Implementación Nacional, considerada normativa local y representa una forma de asistencia convenida entre el Gobierno y el PNUD, según se establece en el Acuerdo sobre Asistencia Técnica entre la República del Paraguay y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo conocido como “Acuerdo Básico”. En nombre del Ministerio de Relaciones Exteriores y del PNUD, se presenta la actualización de la Guía, cuya implementación se espera contribuya a la gestión eficiente de proyectos de desarrollo sostenible en Paraguay, ya que define instrumentos operativos que permitan ejecutar estas iniciativas a través de proyectos con estándares de calidad, impacto, rendición de cuentas y transparencia.

El documento está compuesto por una sección introductoria que detalla los aspectos en los cuales se enmarca la gestión, continuando luego con de una sección de Marco Programático donde se abordan los aspectos necesarios para el diseño, la implementación, monitoreo y el cierre de proyectos, y posteriormente, desarrolla una sección que hace referencia Marco

Guía de Implementación Nacional

Operativo para la Ejecución, que aborda aspectos normativos y de procedimientos financieros, de compras, contrataciones, entre otros. Al final de cada sección se encuentran los enlaces que contienen las proformas de los documentos pertinentes, los cuales serán actualizados según necesidad.

Cualquier duda con relación a los procesos detallados en el presente documento deberá consultarse con la Oficina del PNUD en Paraguay, cuya interpretación tendrá carácter vinculante y deberá conservarse para el caso en que fuera requerida por una auditoría.

La versión actualizada de este documento se encuentra en la página de internet de la Oficina del PNUD Paraguay www.undp.org/es/paraguay.

Silvia Morimoto
Representante Residente del PNUD

Tabla de contenido

1. MARCO LEGAL.....	5
<u>1.1. Marco Legal y del Programa</u>	<u>5</u>
<u>1.2. HACT.....</u>	<u>6</u>
1.2.1. Método Armonizado para implementación de fondos (HACT, por su sigla en inglés) 6	6
2. MARCO PROGRAMATICO.....	8
<u>2.1. Modalidades de implementación</u>	<u>8</u>
2.1.1. Implementación Nacional - NIM.....	8
Contexto Legal, Roles y Responsabilidades	8
2.1.2. Servicios de apoyo del PNUD a la implementación nacional - Support to NIM	9
Contexto Legal, Roles y Responsabilidades	9
<u>2.2. Gestión de Proyectos</u>	<u>11</u>
Formulación del Documento del Proyecto - Diseño/Justificación/Definición	11
Inicio	14
Implementación	15
Monitoreo & Evaluación	16
Cierre de Proyectos	18
3. MARCO OPERATIVO PARA LA EJECUCION	20
<u>3.1. Finanzas.....</u>	<u>20</u>
Situación Impositiva.....	20
Procedimientos financieros	20
Cierre Contable Financiero Anual.....	22
<u>3.2. Adquisiciones.....</u>	<u>22</u>
3.2.1. Adquisición y Contratación de Bienes y/o Servicios	22
3.2.2. Métodos y Procesos de Adquisición	26
• Garantía bancaria;	32
• Cheque de caja o cheque certificado;.....	32
• Póliza de seguro;.....	32
• Retención de un porcentaje del pago total hasta la aceptación final de los bienes, servicios u obras.....	33
3.2.3. Contratación de Personas	40
<u>3.3. Servicios Generales</u>	<u>46</u>
3.3.1. Registro y Control de los Bienes Adquiridos.....	46
3.3.2. Viajes en el marco de un Proyecto NIM	46
3.3.4. Gestión de Archivos del Proyecto	47

1. MARCO LEGAL

1.1. Marco Legal y del Programa

1. La Carta de las Naciones Unidas se firmó en San Francisco el 26 de junio de 1945, al concluir la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Organización Internacional, y entró en vigor el 24 de octubre de 1945. Sus propósitos y principios son mantener la paz y la seguridad internacionales, desarrollar relaciones amistosas entre naciones basadas en la igualdad de derechos y la autodeterminación, y lograr la cooperación internacional en la solución de desafíos económicos, sociales, culturales o humanitarios sin distinción de raza, sexo, idioma o religión.
2. El PNUD se basa en la fusión del Programa Ampliado de Asistencia Técnica de las Naciones Unidas, creado en 1949, y el Fondo Especial de las Naciones Unidas, establecido en 1958. El PNUD, como lo conocemos ahora, fue establecido en 1965 por la Asamblea General de las Naciones Unidas.
3. El PNUD cuenta con una Junta Ejecutiva que proporciona apoyo intergubernamental y supervisión a las actividades del PNUD. La Junta Ejecutiva está compuesta por representantes de todos los países miembros. A través de su oficina, integrada por representantes de cinco grupos regionales, la Junta supervisa y apoya las actividades del PNUD, asegurando que la organización sea sensible y se adapte a las necesidades cambiantes de los países.
4. El marco legal general para la cooperación del PNUD en Paraguay está establecido en el “Acuerdo sobre Asistencia Técnica entre la República del Paraguay y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo ” o **Acuerdo Básico**, suscripto el 10 de Octubre de 1977, y aprobado y ratificado por Ley N°686 del 7 de Junio de 1978. El referido instrumento tiene el carácter de un acuerdo internacional, con la jerarquía normativa que otorga el Artículo 137 de la Constitución Nacional de la República del Paraguay y prevé la colaboración entre el PNUD y un Organismo de Cooperación – en este caso el Ministerio de Relaciones Exteriores- y un Organismo de Ejecución que sería el Asociado en la Implementación.
5. El **Marco de Cooperación** | Naciones Unidas en Paraguay refleja de manera estratégica las áreas y temas de cooperación para el desarrollo entre la República del Paraguay y el Sistema de Naciones Unidas (SNU) en Paraguay.
6. El **Documento de Programa País (CPD)** por sus siglas en inglés, define el Programa de Cooperación del PNUD con los resultados de desarrollo enmarcados en las prioridades nacionales (Plan Nacional de Desarrollo), a los que el PNUD contribuirá junto con diversos socios en cada ciclo programático de 5 años. El Documento de Programa País también está alineado con el **Plan Estratégico del PNUD** y es aprobado por la Junta Ejecutiva del PNUD.
7. El instrumento que se utiliza para la implementación de actividades que contribuyan al logro de resultados de desarrollo es el **Documento de Proyecto**. Se constituye en el acuerdo legal entre el PNUD y el **Asociado en la Implementación** para implementar el proyecto.
8. El Asociado en la Implementación podrá contratar o acordar con otras entidades tareas específicas como partes responsables (otra institución gubernamental, una ONG o un organismo de las Naciones Unidas).

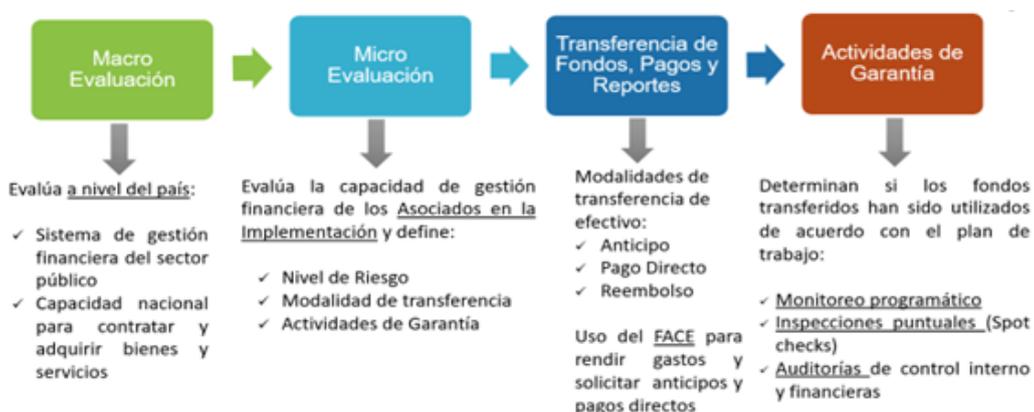
Los documentos anexos y formatos de esta sección se encuentren en el siguiente enlace:

<https://www.undp.org/es/paraguay/documentos-anexos-y-formatos-guia-nim>

1.2. HACT

1.2.1. Método Armonizado para implementación de fondos (HACT, por su sigla en inglés)

9. El marco HACT constituye una metodología de trabajo para determinar el tipo de operaciones que es posible realizar con un Asociado en la Implementación gubernamental o no gubernamental (tanto socios implementadores -IP- como partes responsables -RP-) independientemente de si trabajan con uno o con varios organismos de Naciones Unidas. El objetivo del marco HACT es impulsar una alineación más estrecha entre la asistencia para el desarrollo y las prioridades nacionales y reforzar las capacidades de gestión y rendición de cuentas nacionales, con el objetivo final de avanzar gradualmente hacia el traspaso a sistemas nacionales. Su finalidad es servir como un conjunto simplificado de procedimientos para operaciones que involucran efectivo, ofrecer garantías y presentar informes sobre estos, con el objeto de gestionar los riesgos con eficiencia, reducir los costos de transacción y promover el desarrollo sostenible de una manera coordinada. [La política en vigencia se encuentra disponible en este enlace.](#)



10. Es un enfoque basado en riesgo, que tiene como punto de partida una evaluación de la situación país, que se realiza una vez cada 5 años (o por cada ciclo de programación, y es denominada Macro Evaluación) y evaluaciones de cada Asociado en la Implementación (Micro Evaluación), en las cuáles se evalúa la capacidad de gestión financiera incluyendo aspectos de la contabilidad, adquisiciones, presentación de informes y sistemas de control interno, y se determina un nivel de riesgo inicial de cada institución. De acuerdo a este nivel inicial de riesgo, se selecciona la modalidad adecuada para las operaciones, así como el tipo y frecuencia de las actividades de seguimiento, denominadas también “actividades de garantía”
11. Las actividades de garantía se desarrollan para determinar si las operaciones en efectivo realizadas con el Asociado en la Implementación se adecuaron al Plan de Trabajo, e incluyen ejercicios de auditorías, verificaciones puntuales (spot check) y visitas de monitoreo. El tipo de actividad y frecuencia se determina según el nivel de riesgo:

Clasificación de riesgos ajustada	Inspecciones puntuales	Visitas monitoreo	Auditorías programadas	Tipo de auditoría
Bajo	Al menos 1 por año, sin incluir el año de la auditoría ¹ para un Asociado en la Implementación que tengan un mínimo de 50.000 dólares de gastos declarados en un año.		Al menos una vez cada dos años para un Asociado en la Implementación con un gasto anual superior a 200.000 dólares al año.	Auditoría de control interno. Se puede reemplazar por una auditoría financiera si se identifican <i>problemas o cuestiones sustanciales</i> en las inspecciones puntuales.

Guía de Implementación Nacional

Moderado	Al menos 2 por año, sin incluir el año de la auditoría ² para un Asociado en la Implementación que tengan un mínimo de 50.000 dólares de gastos declarados en un año.			
Sustancial	Pagos directos y transferencias o reembolsos pueden usarse en áreas donde los controles internos se consideran adecuados. De lo contrario, aplica implementación directa o servicios de apoyo para la implementación nacional (Support to NIM). Se requieren al menos un mínimo de 2 inspecciones puntuales al año si se realizan operaciones en efectivo para Socios que tienen un mínimo de 50.000 dólares de gastos declarados en un año.	Según acuerdos de PRODOC y POPP	Cada año cuando los gastos superen los 200.000 dólares.	Auditorías financieras. Si un Asociado en la Implementación recibe dos auditorías consecutivas con opinión no calificada y los resultados de las inspecciones puntuales son satisfactorios, la calificación de riesgo del Asociado en la Implementación puede ajustarse, y las auditorías de controles internos y verificaciones puntuales para el resto del periodo realizarse de acuerdo con la Clasificación de Riesgo Ajustada revisada del Asociado en la Implementación.
Alto	Corresponde implementación directa o servicios de apoyo para la implementación nacional (Support to NIM). En ambos casos, el PNUD implementa todas las actividades del proyecto. No se deben hacer operaciones en efectivo con Socios de Alto Riesgo, sin la aprobación de OFRM/PNUD ³ , quien dará asesoramiento sobre la frecuencia de inspecciones puntuales y auditorías.		Las directrices de auditoría financiera de la implementación directa (DIM) se aplican si se selecciona implementación directa o servicios de apoyo para la implementación nacional, OFRM deberá proporcionar una autorización por escrito y asesoramiento sobre la frecuencia de las auditorías si se interactúa con un Asociado en la Implementación de alto riesgo.	Aplica auditoría financiera de la implementación directa (DIM). Nota: Según el principio de auditoría única, los gastos de la implementación directa en que incurra el PNUD directamente no quedan sujetos a auditorías de terceros. Si un Asociado en la Implementación calificado de riesgo "alto" está contratado con la aprobación de OFRM, se llevará a cabo una auditoría financiera.
No evaluado	Se requiere un mínimo de una inspección puntual para los Socios con un mínimo de 50.000 dólares de gastos declarados en un año.		Cada año cuando los gastos superen los 200.000 dólares.	Auditoría financiera

12. Los resultados de las actividades de garantía (dictamen de auditoría, calificación de spot check, hallazgos de visita de monitoreo) se utilizan para revisar el nivel de riesgo inicial definido en el marco de una micro evaluación y planificar el tipo y frecuencia de las siguientes actividades de garantía. En

este sentido, el nivel de riesgo no es estático y puede cambiar a lo largo del ciclo de vida de los Proyectos.



13. El nivel de riesgo del Asociado en la Implementación determina un camino crítico de decisiones preestablecido.



Los documentos anexos y formatos de esta sección se encuentran en el siguiente enlace:

<https://www.undp.org/es/paraguay/documentos-anexos-y-formatos-guia-nim>

2. MARCO PROGRAMATICO

2.1. Modalidades de implementación

2.1.1. Implementación Nacional – NIM

Contexto Legal, Roles y Responsabilidades

1. La responsabilidad del logro de los resultados de los proyectos NIM recae en la contraparte nacional, como se refleja en el Acuerdo Básico firmado por el PNUD con el gobierno, y con el asociado en la

implementación, según lo acordado en el plan de acción del programa del país o el plan de acción del marco de asistencia para el desarrollo de las Naciones Unidas y los respectivos planes de trabajo anual.

2. Asociado en la Implementación:
 - Asume la responsabilidad por el uso efectivo de los recursos del Proyecto y la entrega de productos y resultados planificados en el documento de proyecto firmado;
 - Por tanto, esta guía es considerada normativa local y representa una forma de implementación convenida entre el Gobierno y el PNUD, para la ejecución de las diferentes fuentes de fondos del PGGN, así como de fondos internacionales.
 - Debe informar de manera oportuna y precisa sobre el progreso del proyecto en comparación con los planes de trabajo acordados de acuerdo con el cronograma y los formatos de informes incluidos en el documento de proyecto; y
 - Mantiene documentación y evidencia del uso adecuado de los recursos del proyecto de acuerdo con los reglamentos y procedimientos aplicables. La documentación debe estar disponible a solicitud del Director Nacional y ejercicios de auditoría.
3. Responsabilidad del PNUD

En el marco de la modalidad NIM, el PNUD es responsable del uso efectivo y eficiente de los recursos para el logro de los resultados del programa *en conjunto con el asociado en la implementación*. Esto abarca el diseño de proyectos, la evaluación de las capacidades de los asociados en la implementación, la selección conjunta de los asociados en la implementación y la evaluación de las actividades del programa. El PNUD debe monitorear el progreso hacia los productos/resultados previstos y el uso apropiado de los recursos.
4. Las tareas administrativas, financieras y técnicas involucradas en la gestión de proyectos son llevadas a cabo por la Unidad Ejecutora del Proyecto. Esta podrá estar confirmada por personal del Asociado en la Implementación o podrá ser personal contratado con fondos del proyecto.
5. El Garante del proyecto del PNUD debe asegurar que:
 - Los fondos están disponibles para el proyecto
 - El proyecto está progresando hacia los resultados previstos
 - Se llevan a cabo actividades periódicas de seguimiento y aseguramiento, incluidas visitas periódicas de seguimiento y "controles puntuales" de los gastos y los resultados obtenidos.
 - Los recursos transferidos al PNUD se utilizan adecuadamente
 - La información crítica del proyecto se monitorea y actualiza en el sistema
 - Los informes financieros se envían al PNUD a tiempo, y los informes de entrega combinados se preparan trimestralmente y se envían a la junta del proyecto.
 - Los riesgos se gestionan adecuadamente y el registro de riesgos en el sistema se actualiza regularmente
 - Los informes del gobierno se revisan y utilizan para diseñar procedimientos de aseguramiento
 - Los informes de auditoría de NIM se revisan y los socios implementadores toman las medidas correctivas identificadas
 - El monitoreo continuo debe abarcar consideraciones operativas, financieras y programáticas.
6. Divulgación de la información: La información obrante en el Asociado en la Implementación y Entidades del Estado respecto a la administración, gestión e implementación de proyectos encargados al PNUD que impliquen erogaciones parciales o totales del Presupuesto General de la Nación con fuentes de financiamiento 10 o 30, será de libre acceso en los términos de la Ley N.º 5282 de 2014 de libre acceso ciudadano a la información pública y transparencia gubernamental.

2.1.2. Servicios de apoyo del PNUD a la implementación nacional - Support to NIM

Contexto Legal, Roles y Responsabilidades

7. Hacia el desarrollo de las capacidades nacionales: El PNUD no debe sustituir a las contrapartes/entidades nacionales en los proyectos implementados a nivel nacional. Pero en algunas circunstancias, se podría solicitar al PNUD que brinde servicios de apoyo puntual, lo que debe realizarse siguiendo estrictamente las normas y reglamentos del PNUD. Deben establecerse estrategias de salida.

8. Los servicios de apoyo del PNUD no deben confundirse con los pagos directos NIM. En ambos casos, los pagos se realizan desde la cuenta bancaria del PNUD, pero en los pagos directos, la contraparte nacional asume la responsabilidad del proceso de contratación, realiza el reclutamiento o la adquisición y firma el contrato de acuerdo con las normas de implementación nacional acordadas. En el caso de servicios de apoyo del PNUD a la ejecución nacional - *Support to NIM*, el PNUD asume esta responsabilidad por los servicios prestados, con base en las normas y reglamentos del PNUD. Los pagos directos NIM se incluyen en la auditoría anual de proyectos de implementación nacional.
9. En la modalidad *Support to NIM*, se han concentrado tradicionalmente en las adquisiciones y la contratación. De acuerdo con la definición de parte responsable, los servicios de apoyo también pueden incluir la realización de actividades tales como la organización de eventos estratégicos o conferencias, y la realización de productos tales como documentos de investigación.
10. En la modalidad *Support to NIM*, el PNUD asume la acción de adquisición/compromiso (firma del contrato), así como el desembolso. Realiza la transacción desde la solicitud hasta el desembolso, sin que se transfiera efectivo al Asociado en la implementación. El Representante Residente del PNUD es responsable de la prestación de servicios, incluida su calidad y puntualidad. Sin embargo, el Asociado en la implementación tiene el control programático total y, por lo tanto, la responsabilidad total y la propiedad de las actividades del proyecto.

Los ejemplos de servicios de apoyo del PNUD – *Support to NIM* incluirían, entre otros:

- Identificación y contratación de consultores internacionales
- Identificación de actividades formativas y asistencia en su realización
- Adquisición de bienes y servicios

El PNUD es la Agencia Implementadora de mayor relevancia para los programas de Desarrollo y provee soluciones integrales de adquisición de bienes y servicios que garantizan beneficios para el Asociado en la Implementación, mediante la utilización de una estrategia de adquisiciones con estándares globales para el Desarrollo Sostenible asegurando menor tiempo de procesamiento y mejor valor por el dinero, así como procesos de licitación estándares o especializados. Para ello pone a disposición de sus Asociados de Implementación los Acuerdos Globales a Largo Plazo (LTA, por sus siglas en inglés) para compras directas basadas en proveedores internacionales preseleccionados mediante procesos competitivos, así como Rosters Globales de Expertos Profesionales en áreas de salud, elecciones, crisis humanitarias, energía, medio ambiente, etc.

11. El PNUD brinda servicios de apoyo a solicitud del Asociado en la Implementación, para actividades puntuales dentro del documento del proyecto o/y el plan de trabajo anual de acuerdo con reglamentos, reglas y procedimientos del PNUD.
12. Se deberá firmar una carta de acuerdo entre el Representante Residente del PNUD y la contraparte nacional donde se describirá la naturaleza y el alcance de los servicios a ser prestados.
13. Los costos directos del proyecto pueden atribuirse en su totalidad a un determinado proyecto, programa o servicio de desarrollo. Son recuperados por el PNUD cargándolos directamente a los presupuestos de los proyectos. Los costos y los calendarios de pago relacionados deben describirse en el anexo del documento del proyecto que trata sobre la prestación de los servicios de apoyo del PNUD.
14. Los gastos se reconocen cuando los bienes/servicios son entregados/prestados y aceptados por el PNUD, quien es el firmante del contrato.
15. Política de Recuperación de Costos.
El PNUD distingue entre dos tipos de costos en la ejecución de actividades y son los siguientes:
 - a. *Costos directos* de las actividades administrativas, del programa y de apoyo operacional que son parte de los insumos del proyecto; y
 - b. *Costos de Apoyo General a la Gestión (GMS por sus siglas en inglés)*, que representan los costos que no se atribuyen directamente a un proyecto o servicio, pero son necesarios para financiar los costos de estructuras corporativas, gestión y supervisión de la organización. Estos costos se recuperan mediante el cobro de una tasa de recuperación de costos, conocida como la tarifa de Apoyo General a la Gestión.
16. Divulgación de información: para los servicios prestados por el PNUD bajo esta modalidad de implementación aplican las reglas y normas del PNUD.

Los documentos anexos y formatos de esta sección se encuentren en el siguiente enlace:

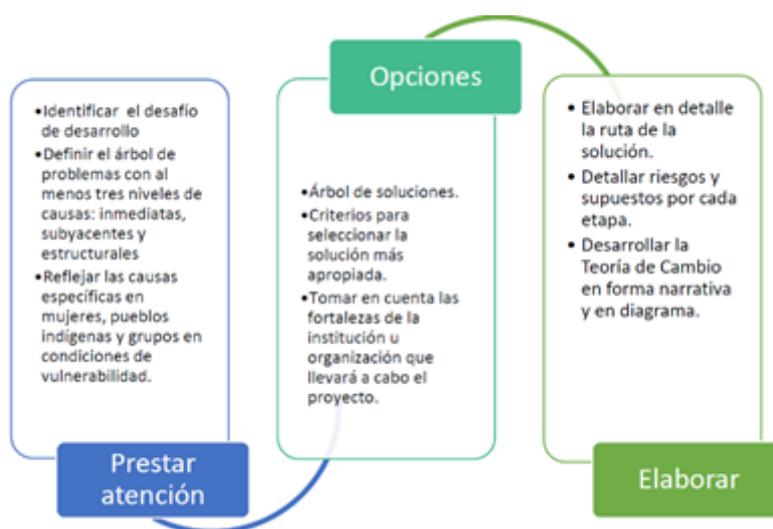
<https://www.undp.org/es/paraguay/documentos-anexos-y-formatos-guia-nim>

2.2. Gestión de Proyectos

Formulación del Documento del Proyecto - Diseño/Justificación/Definición

17. La elaboración del Documento según el modelo de *Documento de Proyecto* incluye las siguientes secciones: Desafíos de Desarrollo; Estrategia; Resultados y Alianzas; Gestión del Proyecto; Marco de Resultados; Monitoreo y Evaluación; Plan de Trabajo Plurianual; Arreglos de Gestión y Gobernanza; Contexto Legal; Gestión de Riesgos. Asimismo, se deben incluir como Anexos: Informe de Calidad del Proyecto, Registro de riesgos, Evaluación de Capacidades, Términos de Referencia de la Junta Directiva del Proyecto y de las principales posiciones gerenciales.
18. El *Documento de Proyecto* debe incluir una indicación clara de los procedimientos, una determinación del Asociado en la implementación, las diferentes funciones y responsabilidades de todas las partes interesadas, una definición clara de las acciones a ser llevadas a cabo por el Asociado en la Implementación, un presupuesto del proyecto y la correspondiente recuperación de costos acordada (Costos Indirectos: Corresponde a un porcentaje por el Apoyo a la Gestión General, según las disposiciones corporativas - GMS por sus siglas en inglés, y Costos Directos: Corresponde a los costos por Servicios al Proyecto - DPC por sus siglas en inglés).
19. El Asociado en la Implementación es responsable del diseño y de la implementación del proyecto incluyendo de reportar los avances y progreso, así como del uso eficiente de los recursos financieros del Proyecto. El esquema de rendición de cuentas (informes, evaluaciones, auditorías) exige un monitoreo detallado y el debido uso y administración de la documentación soporte del proyecto. Además, el Asociado en la Implementación tiene responsabilidades relacionadas con seguridad, estándares sociales y ambientales, transparencia y gestión de riesgos entre otras y según se define más detalladamente en cada documento de proyecto.
20. Por su parte, el PNUD es corresponsable del uso eficaz y eficiente de los recursos para el logro de los resultados del programa junto con el Asociado en la Implementación, esto abarca el diseño de proyectos y la evaluación de las capacidades de los socios. El PNUD debe supervisar los progresos realizados en la consecución de los productos previstos y el uso adecuado de los recursos.
21. En el proceso de formulación participan el Asociado en la Implementación, el PNUD y otras instancias claves que puedan identificarse.
22. Son partes fundamentales de este proceso la elaboración de los siguientes apartados:
 - **Teoría del Cambio:**
23. La Teoría de Cambio describe lo que se hará a través del Proyecto para abordar el desafío de desarrollo planteado y de qué modo el Proyecto resulta relevante en el marco de las prioridades nacionales. La Teoría del Cambio explica cómo y por qué una determinada intervención dará lugar a un cambio de desarrollo específico.
24. Los Proyectos deben tomar en cuenta las causas de las brechas del desarrollo, basadas en la evidencia disponible y el aprendizaje sobre lo que funciona y lo que no funciona, en diversos contextos, integrando la problemática de género; es importante consultar las experiencias previas relacionadas a la temática abordada.

25. Los pasos para elaborar una Teoría del Cambio incluyen: a) Centrarse en el cambio en el desarrollo al que se pretende contribuir y definir un árbol de problemas, incluyendo causas inmediatas, subyacentes y estructurales que pueden ser específicas para los grupos de población en condiciones de vulnerabilidad; b) Convertir el árbol de problemas en un árbol de soluciones y seleccionar la ruta de solución más adecuada, basada en criterios como las fortalezas de las instituciones u organizaciones a cargo del Proyecto, viabilidad, incluyendo evidencia de que funciona y de costo-efectividad, recursos previstos, riesgo y sostenibilidad; y c) Elaborar la ruta de solución con detalles concretos de las soluciones que son consideradas las más apropiadas para el logro de los resultados, incluyendo una justificación clara, respaldada por evidencia creíble.
26. Asimismo, se deben definir los supuestos y los riesgos en cada etapa de la ruta de solución seleccionada y presentarlos como una narrativa en el Documento del Proyecto.



• **Marco de Resultados:**

27. Las rutas de solución de la Teoría del Cambio se traducen en los efectos y en el producto del Proyecto. Normalmente, el producto del Proyecto se encuentra al nivel de las causas subyacentes, las causas estructurales y los cambios en sus circunstancias se abordan en intervenciones de largo plazo; igualmente, se debe incluir un análisis completo de las causas, dado que pueden representar oportunidades o, por el contrario, un cuello de botella que obstaculice el éxito de un Proyecto de Desarrollo.
28. Para el producto se deben definir indicadores (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y con Plazos Establecidos) e incorporar metas anuales alcanzables; para de esta manera medir el cambio que se espera, con un enfoque en los grupos de población beneficiarios.
29. Los indicadores deben tener las siguientes características:

Específico: ¿Es el indicador lo suficientemente específico como para medir avances hacia los resultados?

Medible: ¿Es el indicador una medida clara y confiable de los resultados?

Alcanzable: ¿Son realistas los resultados para los que el indicador busca registrar avances?

Relevante: ¿Es el indicador relevante para los efectos y productos buscados?

Plazos Establecidos y Limitados por el Tiempo: ¿Están los datos disponibles con un esfuerzo y costes razonables?

- **Plan de Trabajo:**

30. En el Plan de Trabajo se estima el presupuesto del Proyecto, incluyendo el costo de los insumos para llevar a cabo las actividades. Es necesario identificar, estimar y costear en el presupuesto del proyecto bajo el/los productos/s relevantes, todo lo que se prevé a modo de costos programáticos y operativos en apoyo del proyecto.
31. Ello incluye actividades en apoyo directo del Proyecto como, por ejemplo, comunicación, recursos humanos, adquisiciones y contrataciones, finanzas, auditoría, asesoramiento en políticas, aseguramiento de la calidad, informes, gestión, etc.
32. En el documento de proyecto deben incluirse con total transparencia todos los servicios directamente relacionados con el mismo.
33. En cuanto a la culminación de un Proyecto, el mismo puede finalizar por los siguientes motivos: 1) Culminación del término previsto para su duración, 2) Mutuo acuerdo de las partes, 3) Cumplimiento de sus objetivos antes o después de lo previsto, 4) Razones de fuerza mayor o caso fortuito.

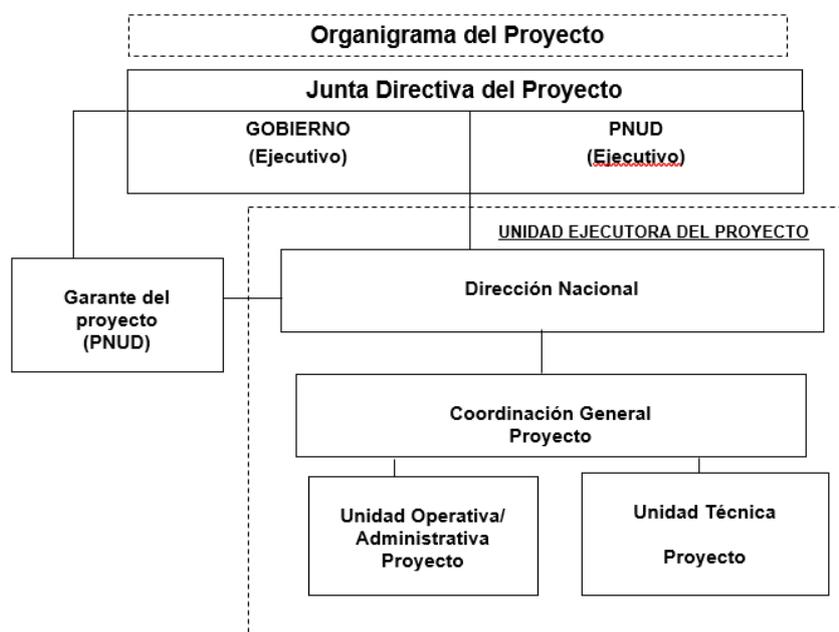
- **Arreglos de Gestión y Gobernanza:**

34. En esta sección se deben explicar los roles y responsabilidades de las partes involucradas en la gobernanza y gestión del Proyecto incluyendo un organigrama. Asimismo, se deben establecer cuáles serán los procedimientos aplicables, los sistemas operativos que se utilizarán, los costos directos e indirectos y la modalidad de implementación.
35. Se debe tener en cuenta que el PNUD lleva sus **registros contables** en dólares estadounidenses. En este Documento cada vez que se mencione dicha moneda y/o se haga referencia a su equivalente en guaraníes, se entenderá que la referencia para dicha conversión será sin excepción la Tasa de Cambio operacional vigente del Sistema de las Naciones Unidas cuya cotización y sus actualizaciones son publicadas en la página web de [UN Treasury](#) y que PNUD informa a los Proyectos ante cada actualización.
36. La política de recuperación de costos del PNUD contempla Costos directos imputables a las actividades administrativas, del programa y de apoyo operacional que son parte de los insumos del proyecto; y Costos de Apoyo General a la Gestión (GMS por sus siglas en inglés), que representan los costos que no se atribuyen directamente a un proyecto o servicio, pero son necesarios para financiar los costos de estructuras corporativas, gestión y supervisión de la organización. Estos costos se recuperan mediante el cobro de una tasa de recuperación de costos, conocida como la tarifa de Apoyo General a la Gestión.

- **Esquema de Gobernanza del Proyecto:**

37. Los arreglos para la gestión y supervisión del Proyecto deben establecerse adecuadamente para garantizar la rendición de cuentas por las actividades programadas, los resultados alcanzados y el uso de los recursos, al mismo tiempo que fomentar la apropiación nacional y el alineamiento con los sistemas nacionales.
38. El establecimiento de una estructura eficaz para la gestión de los Proyectos es crucial para su éxito. Cada Proyecto requiere de una estructura para la dirección, gestión, control y comunicación.
39. Los requisitos mínimos para los arreglos de gobernanza del proyecto incluyen la representación de los actores (es decir, del PNUD, Asociado en la Implementación, representantes de beneficiarios, donantes, etc.) con la facultad de poder tomar decisiones respecto del proyecto.

40. La estructura de gestión del Proyecto consiste en los roles y responsabilidades que reúnen a los distintos intereses y conocimientos involucrados en, y requeridos por, el Proyecto. Los roles mínimos requeridos para la gestión de Proyectos de Implementación Nacional son los siguientes:



41. Los arreglos de gestión del proyecto deben incluir al menos un/a director/a nacional de proyecto - normalmente el/la ministro/a de la institución contraparte o la persona a quién deleguen esta función - y un garante del proyecto que asesore a la Junta Directiva del Proyecto. Esta sección debe especificar la frecuencia mínima con que se reunirá la Junta Directiva (al menos una vez al año).
42. Los roles de la Junta Directiva, Dirección Nacional, Coordinación y Garante son obligatorios para todos los Proyectos. La función de Director/a Nacional del proyecto podrá ser ejercida por la máxima autoridad del Asociado en la Implementación (Gobierno) o quien este delegue.
43. Los roles de gestión administrativa del proyecto son obligatorios si el Proyecto va a ser responsable por estas funciones. Para los proyectos con Fondos Gobierno la Unidad Ejecutora podrá estar integrada por funcionarios asignados de dicha función.
44. La gestión operativa del proyecto podrá adaptarse de acuerdo con las necesidades de cada proyecto, y de esta área dependerán los responsables de las actividades críticas, los equipos técnicos y de soporte del proyecto. Asimismo, los roles de soporte y equipos técnicos son opcionales y en algunos casos podrían ejercer algunos otros roles.
- **Condiciones adicionales**
45. Los documentos de proyectos incluirán disposiciones especiales respecto a seguridad, uso de fondos, estándares de conducta, estándares sociales y ambientales, fraude y prácticas corruptas, gestión de riesgos y estándares de calidad acorde a la normativa vigente del PNUD.

- **PAC (Reunión Inicial de Presentación)**

46. Previo a la firma del Documento de Proyecto, se reúne el Comité Asesor de Proyectos (“PAC”- Project Appraisal Committee, por sus siglas en inglés) con el objetivo de revisar el borrador final del documento de proyecto, realizar sugerencias finales y asegurar que todos los elementos claves estén debidamente incluidos como por ejemplo participación, género y salvaguardas en general.
47. El Comité es presidido por el/la Representante Residente o el/la Representante Residente Adjunto del PNUD, y está compuesto por personal del PNUD y de las instituciones nacionales que son parte del proyecto. Adicionalmente, pueden participar otras partes interesadas y especialistas independientes.
48. El PNUD realiza la presentación del documento de proyecto y es responsable de la redacción del acta que debe resumir los principales temas discutidos, las recomendaciones y acuerdos; además, el PNUD es el responsable de gestionar la firma del acta y su distribución a las partes que correspondan.
49. La fecha de la Reunión de PAC será incluida en la carátula del Documento de Proyecto.

- **Firma del Documento de Proyecto**

50. El Documento de Proyecto es firmado por los integrantes de la Junta Directiva del Proyecto en 2 (dos) ejemplares, de un mismo tenor.

- **Delegación de Firmas**

51. Para efectivizar el esquema de gobernanza establecido en el Documento de Proyecto, el Asociado en la Implementación deberá definir y delegar formalmente las atribuciones y responsabilidades de las personas que desempeñarán funciones en el marco del Proyecto. Cada vez que haya un cambio en las autoridades del Proyecto o en cualquiera de los/as funcionarios/as que tenga funciones delegadas, dichas delegaciones deberán ser actualizadas o ratificadas.
52. El Asociado en la Implementación deberá enviar esta delegación de firmas al PNUD anexando las resoluciones correspondientes. Las funciones que se deleguen en el marco del Proyecto no podrán ser ejercidas hasta tanto se cuente con la resolución o nota que expresamente establezca dicha delegación.

Implementación

- **Instrumentos de Planificación y Gestión**

53. La ejecución de un proyecto requiere que se garantice la entrega de todos los productos en los documentos de planificación y que estos contribuyan al logro de los efectos del Plan Estratégico del PNUD y el documento del programa de país.
54. La planificación anual debe realizarse en todos los niveles para ayudar a garantizar que las prioridades anuales estén bien definidas y acordadas con las partes interesadas.
55. Para el efecto existen herramientas como el Plan Operativo Anual, el Plan de Adquisiciones y las Revisiones a los Documentos de Proyectos.

56. Plan Operativo Anual:

El proceso de planificación anual comienza con la preparación de un Plan Operativo Anual (POA), el cual establece las prioridades anuales del Proyecto para el logro de los resultados establecidos en el Documento de Proyecto firmado y en base al cual se realizará un monitoreo periódico.

El POA debe ser revisado y aprobado por la Junta de Proyecto -idealmente al inicio de cada año y por lo menos una vez al año- para garantizar que sigue vigente la entrega de los productos del proyecto en la manera más eficaz y efectiva posible.

En la planificación anual de proyectos, deben tenerse en cuenta la gestión de riesgos y aprendizajes, y reflejar las correcciones sobre la marcha para adaptarse al aprendizaje y a los cambios dentro de un contexto.

57. Plan de Adquisiciones:

El Plan de Adquisiciones se establece en forma anual -idealmente al inicio del año- y puede ser revisado tantas veces como sea necesario.

Entre las actividades que deben ser registradas en el Plan de Adquisiciones deberá tenerse en cuenta la adquisición de bienes, servicios y obras para alcanzar los objetivos del proyecto. Los servicios requeridos identificados también deben incluir los servicios de consultores individuales necesarios para la ejecución exitosa del proyecto.

58. Revisiones a los Documentos de Proyecto:

Los Documentos de Proyecto pueden ser modificados mediante Revisiones de distinto tipo según se detalla más abajo:

General: ajustes de presupuesto entre cuentas contables, períodos y actividades; fuentes de financiamiento, actividades o año calendario; extensión del período de implementación solicitada oficialmente por la contraparte.

Sustantiva: variación del presupuesto total y/o incorporación de nuevas actividades y/o modificaciones en los arreglos de gestión, indicadores y otros cambios sustantivos al documento.

Monitoreo & Evaluación

○ Política de Evaluación del PNUD

59. De acuerdo con las [Directrices de Evaluación del PNUD](#), los Proyectos formulados a partir del año 2019 deben tener una evaluación externa en los siguientes casos:

UMBRALES PARA LAS EVALUACIONES DE PROYECTOS OBLIGATORIAS	EVALUACIONES
Proyectos con un presupuesto previsto o un gasto efectivo de más de 5 millones de dólares de EE. UU. Si el proyecto tiene una duración inferior a cuatro años, solo es necesario realizar una evaluación ¹⁵	Evaluación final y de mitad de período
Proyectos con un presupuesto previsto o un gasto efectivo de entre 3 millones y 5 millones de dólares	Evaluación final o de mitad de período
Proyectos con una duración de más de cinco años	Al menos una evaluación (final o de mitad de período)
Proyectos que emprenden una segunda fase o una etapa posterior ¹⁶	Una evaluación antes de iniciar la nueva fase
Iniciativas de desarrollo que se están estudiando para su posible ampliación	Una evaluación antes de la expansión

○ **Instrumentos de Control y Monitoreo**

60. Los Proyectos están sujetos a un Plan de Actividades de Garantía que define el PNUD según lo establecido en el marco HACT, que incluye inspecciones puntuales ([Anexo A](#)), Auditorías ([Anexo B](#)) y visitas de monitoreo.

○ **Ejercicios de inspecciones puntuales (“spot checks”) y Auditorías**

61. En el marco de los ejercicios de inspección puntual y auditorías el Asociado en la Implementación debe preparar y remitir a la consultoría a cargo la siguiente información:

- Composición del universo de los gastos incluidos en el Informe Combinado de Gastos (CDR) de acuerdo con el período de gastos revisado, desagregado por cuenta contable, fuente de financiamiento y actividad, incluyendo los montos en guaraníes y en dólares estadounidenses. La consultoría a cargo utilizará este detalle para determinar la muestra.
- Detalle de las contrataciones del período con indicación del monto y la fecha de adjudicación, dentro del período revisado.
- Estado de bienes en posesión del proyecto.
- Otros informes que solicite la consultoría a cargo.
- Responder las secciones que apliquen del cuestionario de inspección puntual, (link al [Cuestionario de Microevaluacion.xlsx](#)) o apoyar el direccionamiento del mismo a las instancias institucionales correspondientes.
- Recibir al equipo consultor para verificar la documentación relativa a los casos seleccionados en la muestra.
- Responder a las observaciones preliminares.
- Implementar las recomendaciones que se incluyen en el Informe de Auditoría o spot check.

○ **Instrumentos para el Monitoreo de los Resultados de los Proyectos**

62. El Asociado en la Implementación debe confeccionar y presentar al PNUD y a la Junta de Proyecto los informes de acuerdo a lo consensuado en el Documento de Proyecto. Se listan a continuación los tipos de informes que permiten realizar un seguimiento del avance de las actividades, productos y resultados planificados por los Proyectos, e identificar dificultades u obstáculos en la implementación:

Instrumento	Objetivos	Frecuencia	Fecha de presentación del Informe
Informe Semestral de Actividades Link: Formato para Reportes Semestrales y Anuales.docx	Reunir datos sobre el progreso de las actividades en comparación con las metas planificadas. Identificar demoras y dificultades.	Semestral (o en concordancia con los documentos de proyecto)	Lo presentan todos los proyectos al final del primer semestre de cada año (julio).
Informe Anual de Resultados Link: Formato para Reportes Semestrales y Anuales.docx	Analizar el progreso logrado de conformidad con las metas anuales de Producto/s. Actualizar el registro de riesgos y las medidas de mitigación. Captar obstáculos y lecciones aprendidas.	Anual	Al final de cada año/inicio del año siguiente, a más tardar el 31 de enero.
Informe Final Link	Evaluar el desempeño general. Relevar si se logró llegar a los beneficiarios identificados. Analizar la sostenibilidad de los resultados alcanzados y documentar las lecciones aprendidas.	Al final del Proyecto	60 días antes de la fecha de finalización del Proyecto

Instrumento	Objetivos	Frecuencia	Fecha de presentación del Informe
Visitas de Campo Link: INFORME DE VISITA DE CAMPO.docx	Examinar el progreso del proyecto, recolectar evidencia para validar o ajustar la teoría del cambio. Detectar obstáculos. Monitorear los riesgos y las recomendaciones de auditoría y/o spot check.	Al menos una vez por año	Luego de cada visita de campo
Reuniones de Junta Directiva Link o Anexo : FORMATO Minuta de Junta de Proyecto.docx	Evaluar desempeño y tomar decisiones gerenciales (Junta Directiva del Proyecto)	Al menos una vez por año	Luego de cada reunión

○ **Evaluación y Aprobación del Documento Proyecto:**

63. El PNUD lleva a cabo una serie de evaluaciones que permiten identificar tanto riesgos potenciales, y las medidas de mitigación correspondientes, como mejoras y sugerencias desde el punto de vista técnico y operativo para incorporar en el Documento de Proyecto antes de su aprobación:
64. Evaluación Ex–Ante: se realiza un análisis sobre la adecuación de la propuesta a las necesidades del país y los lineamientos estratégicos del PNUD en Paraguay; contexto político–institucional; capacidad Institucional, y adecuación de la propuesta técnica a los objetivos y metas enunciados por el Proyecto. Esta evaluación la realiza un/a evaluador/a externo/a o un/a funcionario/a del PNUD u otra Agencia del Sistema de Naciones Unidas que no haya participado del proceso de formulación.
65. Microevaluación del Asociado en la Implementación: se evalúa su capacidad de gestión financiera, incluyendo aspectos de la contabilidad, adquisiciones, presentación de informes y sistema de control interno, y se determina el nivel de riesgo inicial. Se realiza una microevaluación del Asociado en la Implementación en cada ciclo programático.
66. Evaluación de capacidad en materia de adquisiciones: dependiendo de las características del Proyecto, el PNUD puede decidir realizar una evaluación específica de la capacidad del Asociado en la Implementación en materia de adquisiciones. Esta evaluación estará a cargo de un/a consultor/a independiente contratado/a por el PNUD.

Cierre de Proyectos

○ **Cierre operativo y Financiero**

67. Los proyectos se deben cerrar de manera oportuna para gestionar el riesgo fiduciario, cumplir con las expectativas de los donantes, evitar extensiones costosas y permitir la transferencia oportuna de los activos para la sostenibilidad de los resultados. Cerrar un proyecto requiere la valoración del desempeño general, la calidad y las lecciones aprendidas, y el traspaso necesario para garantizar la sostenibilidad. Un proyecto se considera operacionalmente completado cuando se activa una de las siguientes condiciones de cierre de proyecto:
 - Acercarse a la fecha acordada de finalización del proyecto, salvo que el asociado en la implementación decida extender la duración y exista un presupuesto adecuado disponible;
 - cuando un proyecto entrega los productos previstos; o
 - la junta del proyecto recomienda cerrar o cancelar el proyecto.
68. Para cerrar un proyecto, el asociado en la implementación notifica al PNUD cuando un proyecto se está preparando para el cierre operacional. Si el asociado en la implementación no lo hace, el PNUD podrá

determinar cuándo el proyecto está operacionalmente completado y comenzar el proceso de cierre financiero.

69. La junta del proyecto realiza una revisión final del proyecto durante su último trimestre para certificar su cierre y evaluar el desempeño, las lecciones aprendidas y la sostenibilidad de los resultados. Si el proyecto se cierra prematuramente, el proceso de cierre documentará lo que se ha conseguido y aprendido, y recomendará los pasos a seguir. La revisión final del proyecto se podrá realizar de manera virtual.
70. Los costos en los que se haya incurrido para cerrar el proyecto se deben incluir en el presupuesto de cierre del proyecto, deben figurar como compromisos finales y ser presentados a la junta del proyecto durante la revisión final del proyecto. Los únicos costos en los que un proyecto puede incurrir después de la revisión final del mismo son aquellos incluidos en el presupuesto de cierre del proyecto. El cierre financiero debe realizarse, a más tardar, dentro de los 12 meses del cierre operacional o después de la fecha de cancelación. En este plazo desde la fecha de finalización del Proyecto podrán realizarse cancelaciones de pagos pendientes, pero no se podrán asumir nuevos compromisos.
71. Un proyecto está cerrado cuando se han informado y certificado todas las transacciones financieras, y se han cerrado todas las cuentas de proyecto. No se podrá realizar ningún ajuste a un proyecto cerrado sin la autorización de la Oficina de Gestión de Recursos Financieros del PNUD.
72. Para el cierre del Proyecto quedan bajo responsabilidad de/la Director/a Nacional:
 - Elaborar y presentar un Informe Final, que contenga los resultados obtenidos, las lecciones aprendidas y recomendaciones y una estrategia de salida. Este informe deberá presentarse a la Junta del Proyecto antes de la fecha de finalización del Proyecto.
 - Liberar los pagos pendientes.
 - Presentar el informe financiero correspondiente a la rendición del último trimestre de ejecución del Proyecto.
 - Presentar el Informe combinado de gastos final firmado.
 - Presentar el Informe combinado de gastos saldo cero firmado.
 - Presentar constancia de la transferencia de los bienes adquiridos con los fondos del Proyecto.
 - Realizar la evaluación y auditoría final del Proyecto, en base a las normas y procedimientos establecidos.
 - Realizar una designación de un responsable del Gobierno para la custodia de los archivos del proyecto. Siendo el Asociado en la Implementación el responsable de la guarda de la totalidad de la documentación del Proyecto, a partir de la firma de la Revisión Final del Proyecto, debe conservar el archivo por un plazo mínimo de 7 años.
 - Elaborar y presentar un Acta de entrega de los archivos y registros del Proyecto incluyendo un detalle de los mismos.
 - Presentar una Revisión Final del Documento de Proyecto, informando el cumplimiento de todas las acciones mencionadas e informando el destino del saldo remanente del Proyecto (si hubiere).
 - Completar, firmar y remitir al PNUD el check-list de cierre de proyectos.
- **Fondos remanentes**
73. Los saldos no utilizados serán reembolsados al Asociado en la Implementación o al donante según sea el caso. El Asociado en la Implementación deberá solicitar al PNUD la transferencia de dichos fondos en el plazo máximo de 6 meses luego del cierre operativo.

Los documentos anexos y formatos de esta sección se encuentran en el siguiente enlace:

<https://www.undp.org/es/paraguay/documentos-anexos-y-formatos-guia-nim>

3. MARCO OPERATIVO PARA LA EJECUCION

3.1. Finanzas

Situación Impositiva

1. El marco legal general para la cooperación del PNUD en Paraguay está establecido en el “Acuerdo sobre Asistencia Técnica entre la República del Paraguay y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo” o Acuerdo Básico, suscripto el 10 de octubre de 1977, y aprobado y ratificado por Ley N°686 del 7 de junio de 1978. El referido instrumento tiene el carácter de un acuerdo internacional, con la jerarquía normativa que otorga el Artículo 137 de la Constitución Nacional de la República del Paraguay.
2. El PNUD como organismo del Sistema de Naciones Unidas se adhiere a la Convención sobre Privilegios e Inmunidades de las Naciones Unidas, a la cual se adhirió la República del Paraguay a través del supra mencionado Acuerdo Básico, mediante el cual el PNUD y las actividades desarrolladas por los Proyectos bajo su asistencia están exentos de toda contribución directa.
3. Considerando el estatus jurídico del PNUD, éste no puede constituirse en agente de retención de impuestos por lo que el Ministerio de Hacienda ha designado a entidades bancarias encargadas de los pagos con fondos administrados por las agencias especializadas y/u organismos internacionales como agentes de retención del impuesto a la renta e impuesto al valor agregado.
4. El PNUD que administra recursos provenientes del Sector Público y/u otorgados a este, provenientes de operaciones de crédito público y donaciones, debe aplicar la siguiente operativa según su correspondencia con la alternativa siguiente:

5. **IMPUESTO AL VALOR AGREGADO (IVA).**

Los proveedores nacionales de bienes y servicios emitirán sus facturas legales con el IVA correspondiente y sujeto a la retención del 30% (treinta por ciento) del aludido impuesto incluido en la factura en la oportunidad en que se pague total o parcialmente.

Se retendrá el 100% (cien por ciento) del IVA incluido en los comprobantes de ventas, cuando el bien sea enajenado o el servicio sea prestado por personas o empresas que no tengan domicilio en el país, tales como consultores internacionales y empresas proveedores de bienes y servicios (en los casos que aplique). En estos casos el impuesto retenido tendrá carácter de pago único y definitivo.

No se practicará la retención mencionada cuando el monto de venta o la prestación de servicio, excluido el IVA, sea inferior a un salario mínimo

6. **IMPUESTO A LA RENTA EMPRESARIAL (IRE).**

La adquisición de bienes y la prestación de servicios en el carácter de proveedora del Estado por parte de empresas nacionales, estará igualmente sujeta a la retención del 3% (tres por ciento) del precio total de la venta realizada, en la oportunidad en que se efectúe cada pago. El importe retenido será imputado como anticipo del Impuesto.

No se practicará la retención mencionada cuando el monto de venta o la prestación de servicio, excluido el IVA, sea inferior a un salario mínimo para actividades diversas no especificadas para la Capital. Constituyen una sola operación todas las adquisiciones que se realicen a un mismo proveedor en la misma fecha, siendo irrelevante el número de facturas utilizadas.

Procedimientos financieros

- **Depósito de Fondos**

7. El Asociado en la Implementación realizará la transferencia de fondos al PNUD de acuerdo con el **cronograma de desembolsos** establecido en el Documento de Proyecto. Las transferencias que se encuentren sujetas a revisiones presupuestarias del Documento de Proyecto deberán realizarse una vez que el Documento de Revisión esté firmado por todas las partes.

Los depósitos transferidos en el marco de documentos de proyecto deberán ser informados al PNUD con la documentación de respaldo correspondiente.

En el Documento de Proyecto se establecerá un Plan de Trabajo Plurianual con la estimación de recursos necesarios para todo el ciclo de vida del Proyecto. El monto de recursos transferidos al PNUD no podrá exceder el monto de presupuesto estimado anual del Proyecto.

○ **Pagos Directos**

8. El Asociado en la implementación lleva a cabo las actividades, contratos y adquisiciones contempladas en su plan operativo anual, pero solicita al PNUD que realice los pagos, para lo cual el/la Director/a Nacional o quien cuente con facultades delegadas deberá firmar la solicitud de Pago Directo (formulario FACE).

○ **Procesamiento de Pagos**

9. Los pagos a los diferentes proveedores/consultores serán cargados al sistema corporativo del PNUD utilizando las codificaciones establecidas para la aplicación de la retención como así también los datos del proyecto para que dichos pagos estén reflejados en su listado de gastos e Informe Combinado de Gastos (CDR).

○ **Control Presupuestario y Financiero**

10. El Asociado en la Implementación debe planificar los gastos del Proyecto de conformidad con el Documento de Proyecto y los respectivos Planes Operativos Anuales, e implementar mecanismos de control presupuestario y financiero a fin de asegurar que todas las solicitudes de pagos directos sean enviadas al PNUD única y exclusivamente si existe disponibilidad financiera y presupuestaria.
11. El Asociado en la Implementación realizará las actualizaciones que correspondan a los fines de regularizar ajustes presupuestarios y/o financieros necesarios, mediante el procesamiento de Revisiones al Documento de Proyecto o en otro momento según surja la necesidad.

○ **Diferencia de Cambio – Tipo de Cambio ONU**

12. Los Proyectos se encuentran sujetos a la diferencia cambiaria producto de las fluctuaciones de la moneda local en relación con la moneda dólar estadounidense. En este aspecto, se pueden destacar los siguientes casos de diferencia cambiaria.

1. Fecha de emisión del pago distinta a su devengamiento y con variación de la tasa de cambio entre una fecha y otra (diferencia de cambio automática de contabilización automática).
2. Las pérdidas y ganancias por diferencias de cambio se registran en la cuenta presupuestaria 76100 "Diferencias Cambiarias en Moneda Extranjera". Son informadas a través de los sistemas informáticos del PNUD y se deben registrar en los libros contables del Proyecto.

○ **Informe Combinado de Gastos (CDR)**

13. El Informe Combinado de Gastos (CDR por sus siglas en inglés) es el reporte oficial que el PNUD emite en forma trimestral para informar los gastos acumulados anuales según los registros contables del PNUD diferenciados por actividad, fuente de financiamiento y cuenta de gasto. Adicionalmente, cuenta con información agregada de saldo de anticipos, compromisos registrados en PNUD, entre otros.

Tanto el CDR como la conciliación y los anexos deberán ser firmados por el/la Director/a Nacional - en todas sus hojas - y remitidos al PNUD.

Junto con dicha presentación, el Asociado en la Implementación podrá sugerir ajustes a los registros del PNUD mediante nota formal, y en caso de corresponder, serán reflejados en el trimestre siguiente e informados por escrito al Asociado en la Implementación.

Los CDR del segundo, tercer y cuarto trimestre del año serán debidamente conciliados y firmados por el Asociado en la Implementación y presentados al PNUD de acuerdo con los plazos establecidos.

El CDR es la base para la auditoría anual e inspecciones puntuales de los Proyectos, así como también la firma de los CDR trimestrales es requisito para proceder al cierre del Proyecto.

- **Informe de Gastos Trimestrales**

14. El PNUD emitirá un informe de gastos al cierre de cada trimestre del año, en donde se contemplará el Informe Combinado de Gastos (CDR), el detalle de los gastos, comprobante de depósitos realizados en el periodo del informe, etc.

Cierre Contable Financiero Anual

- **Devolución de saldos**

15. Los saldos no utilizados se devuelven al donante cuando así se establece en el acuerdo de contribución con el donante y en el mandato de los fondos fiduciarios. Los reembolsos sólo pueden efectuarse cuando se especifica en el Cierre financiero de proyectos de desarrollo o en el Cierre financiero de fondos fiduciarios.

Se pueden realizar devoluciones a los donantes en las siguientes situaciones:

- Un donante solicita la devolución de fondos de un proyecto cerrado financieramente.
- Un donante solicita la devolución de fondos de un proyecto en curso (con la justificación correspondiente)

- **Saldos al cierre de año**

16. Si un Proyecto cuenta con saldo financiero al cierre del ejercicio podrá trasladarlo al siguiente año o solicitar la devolución del mismo si así lo estableciere el documento de proyecto, posteriormente se deberán desembolsar nuevamente dichos fondos de acuerdo al cronograma de desembolso de cara a cumplir con las actividades previstas en el plan anual de trabajo.

- **Saldos finales**

17. Los saldos de las transferencias realizadas al PNUD en el marco de proyectos de ejecución nacional serán registrados contablemente en virtud del *“Acuerdo de financiación entre el Gobierno y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD”*.

Los documentos anexos y formatos de esta sección se encuentren en el siguiente enlace:

<https://www.undp.org/es/paraguay/documentos-anexos-y-formatos-guia-nim>

3.2. Adquisiciones

3.2.1. Adquisición y Contratación de Bienes y/o Servicios

- **Comité Local de Contratos (CAP, por sus siglas en inglés)**

1. En el marco del Proyecto, el/la Director/a Nacional debe designar expresamente por escrito un Comité Local de Contratos que será coordinado por la Unidad Ejecutora del proyecto.

IMPUE

2. Este Comité puede estar conformado por personal del Asociado en la Implementación y/o del organismo de gobierno. Debe estar integrado por un/a presidente/a, dos miembros y un/a secretario/a. Se aconseja el nombramiento de dos miembros suplentes para casos de ausencia de algún/a miembro titular. Los/las miembros de este Comité no podrán ser parte integrante del Comité de Evaluación de Ofertas que será conformado por separado.

3. El CAP debe intervenir en las siguientes situaciones:

- Contratación directa superiores a US\$ 50.000.
 - Contratos mayores a US\$ 50.000 con un contratista determinado, por una única prestación o por una serie de prestaciones relativas al mismo propósito.
 - Toda enmienda o serie de enmiendas de los contratos que, en su conjunto, representen un importe de más de US\$ 50.000 o un incremento del 20% sobre el valor original del contrato.
 - Contratos previstos de cualquier monto, que conduzcan a una serie de contratos conexos o complementarios cuyo monto total supere los US\$ 50.000.
 - Otros asuntos relacionados a contratos de bienes y servicios a solicitud de la autoridad competente.
4. El CAP recomendará por escrito a la autoridad del Proyecto, autorizar o rechazar la adjudicación propuesta por el Comité de Evaluación de Ofertas. Para tal efecto deberá:
- Verificar que el proceso se efectuó de acuerdo con las normas y procedimientos establecidos en la presente Guía.
 - Verificar que el proveedor fue seleccionado de acuerdo con los criterios de elegibilidad establecidos en el Pliego y que no se encuentra suspendido o inhabilitado para ser contratado.
 - Asegurar que el proceso de adquisición fue justo, competitivo (en caso de corresponder), transparente y conducido éticamente, y que se cumplió con la relación del Mejor Valor del Dinero.
 - Analizar potenciales riesgos del proceso y la adjudicación propuesta.
 - Confirmar disponibilidad de fondos para hacer frente al contrato.
 - Asegurar que las acciones comprometidas estén en línea con el Marco de Resultados del proyecto.
- **Principios que rigen los Proceso de Adquisición y Contratación de Bienes y/o Servicios**
5. **La mejor relación calidad-precio**, que consiste en la selección de la oferta que mejor satisface las necesidades de los usuarios finales y que presenta el mejor rendimiento de la inversión. La mejor relación calidad-precio es el resultado de varios factores, como la calidad, la experiencia, la reputación del proveedor, los costos y beneficios del ciclo de vida y los parámetros que miden en qué medida el bien o servicio permite a la organización cumplir sus objetivos sociales, medioambientales u otros objetivos estratégicos.
6. **Equidad, integridad y transparencia**, que asegura que los procesos competitivos sean justos, abiertos y basados en normas. Todos los proveedores potenciales deben recibir el mismo trato, y el proceso debe contar con criterios de evaluación claros y medibles, instrucciones de solicitud inequívocas, requisitos realistas y normas y procedimientos fáciles de entender.
7. **Competencia internacional efectiva**, entendida como dar a todos los posibles proveedores información oportuna y adecuada sobre los requisitos, así como igualdad de oportunidades para participar en las acciones de adquisición, y restringirlas solo cuando sea absolutamente necesario para lograr los objetivos del Asociado de Implementación.
8. **El mejor interés del Proyecto**, lo que significa que cualquier transacción comercial debe ajustarse a los mandatos y principios contenidos en esta Guía y sus Anexos.

9. Tipos de competencia:

Dependiendo de la naturaleza y magnitud del proceso de adquisición, los métodos de competencia utilizados por el PNUD para la compra de bienes y servicios son las siguientes:

14. Licitación pública internacional (LPI) abierta:
10. Es el método de preferencia en adquisiciones. Tiene como objetivo proporcionar información equitativa y simultánea a todos los oferentes calificados sobre los requisitos del Asociado en la Implementación.

Comienza con un anuncio que se publica en medios locales (al menos un periódico nacional de amplia difusión) e internacionales, en que se invita a los oferentes interesados.

El período entre el anuncio de la licitación pública internacional y la recepción de las ofertas no puede ser inferior a 15 días calendario y depende de la complejidad y naturaleza de los bienes, servicios u obras civiles solicitadas.

- Licitación internacional restringida (LIR):

11. Se restringe a la preselección de proveedores precalificados seleccionados de manera no discriminatoria por el Asociado en la Implementación de una lista de proveedores calificados, una lista de proveedores precalificados o una lista de aquellos que han expresado su interés, al igual que de otras fuentes reconocidas internacionalmente, tales como listados de proveedores o contratos abiertos establecidos por agencias especializadas del Sistema de Naciones Unidas.

La precalificación se realiza a través de la evaluación de proveedores interesados en participar en una licitación pública. Para este fin, se publica un anuncio en los medios nacionales e internacionales. El período comprendido entre la invitación para precalificar y la fecha límite para presentar la información exigida en el anuncio, no será inferior a 15 días calendario. La precalificación estará vigente por un año.

- Licitación local o nacional:

12. Se realiza la publicación del anuncio de adquisición en los sitios web del Asociado en la Implementación y en al menos un periódico nacional de amplia difusión.

- **Bienes y/o servicios que se pueden comprar**

13. Los bienes y servicios se pueden comprar o contratar únicamente para el cumplimiento de las actividades previstas y presupuestadas en el Documento de Proyecto; se podrá comprar bienes fungibles y no fungibles, importados o de producción nacional, que fueran incluidos en el Plan de Adquisiciones del Proyecto.

14. Cuando se trate de mercadería a importar, se recomienda solicitar cotizaciones bajo condiciones INCOTERM DDP (Delivery Duty Paid) que incluya además los costos de almacenaje en el puerto de arribo, costos del broker y seguros hasta destino final, de tal forma que el proveedor asuma todos los costos y riesgos hasta la entrega de los bienes en el lugar de destino convenido.

15. En ningún caso se podrán asumir compromisos que vayan más allá de la duración del Proyecto.

- **Documentación necesaria para iniciar un proceso**

- La adquisición a realizarse debe estar contemplada en el plan de adquisiciones vigente. En caso de que esta compra no se encuentre en dicho plan, el Asociado en la Implementación deberá remitir al PNUD esta modificación y/o al Plan Operativo Anual con antelación al inicio del proceso.
- Solicitud de compra, firmada por el/la Director/a Nacional o Coordinador/a con facultades delegadas, autorizando la cuenta del presupuesto.
- Términos de Referencia, Condiciones y Especificaciones técnicas de los bienes o servicios a comprar, incluido una estimación de costo total, referenciando el número y nombre del Proyecto, aprobadas por quien corresponda.
- Aviso de licitación o lista corta de proveedores a ser invitados
- Pliegos de bases y condiciones

- **Documentación necesaria durante un proceso**

- Acta de Apertura de Ofertas.

- Informe de la evaluación de las Ofertas. Podrá sintetizarse en cuadros comparativos cuando se trate de la adquisición de bienes o servicios estandarizados en los que el factor fundamental de evaluación sea la mejor relación calidad - precio.
- Acta del Comité Local de Contratos (CAP, por sus siglas en inglés) del Proyecto (cuando corresponda).
- Orden de Compra (o Contrato) firmada por el/la Director/a Nacional o Coordinador/a con delegación de firma. La orden de compra se emite en original y una copia Original para el proveedor.
- Copia firmada por el proveedor para el archivo del Asociado en la Implementación.
- Nota de remisión y/o factura de los bienes y servicios recibidos.
- Acta de transferencia de propiedad de los bienes elaborada por el Asociado en la Implementación, cuando corresponda.

- **Registro de Proveedores**

16. Los proveedores son un eslabón fundamental en la gestión de compras de bienes y servicios de un proyecto. En este sentido, existen normas y procedimientos que buscan promover la participación de individuos y empresas en procesos transparentes y competitivos relacionados con los objetivos del proyecto.
17. Para iniciar el relacionamiento como proveedor en el marco de un proyecto de Implementación Nacional (NIM), es necesario el registro en la plataforma digital del PNUD, ya sea para presentar una oferta en el marco de un proceso competitivo de adquisiciones, o por un producto o servicio a ser entregado. Este registro puede realizarse siguiendo los pasos descritos en la sección de Enlaces Relacionados al final de esta sección.

- **Administración de Contratos**

18. Supervisión: Una vez que se ha adjudicado el contrato, el Asociado de Implementación, supervisa el desempeño, recopila información y mide el cumplimiento real del contrato. Esto es esencial para un control eficaz. Los recursos dedicados a estas tareas y las técnicas utilizadas para realizarlas dependerán de la naturaleza del trabajo del contrato, el tamaño y la complejidad del contrato y los recursos disponibles. La Supervisión se realiza para recopilar información relacionada con aquellos aspectos del desempeño que, cuando se miden, describirán el progreso del trabajo. Estos incluyen: control de costos; control de horarios; cumplimiento de especificaciones, términos de referencia, declaración de trabajo (garantía y control de calidad); y el cumplimiento de términos y condiciones, requisitos de papeleo y aspectos administrativos de desempeño.
19. Enmiendas: La modificación a un instrumento contractual (también conocida como "Enmienda de contrato") es un registro escrito de cambios a los términos y condiciones originales. Se ejecuta para reflejar cambios en el requisito original, para reflejar la resolución de problemas de desempeño o para cumplir con consideraciones administrativas formales. Tanto el Asociado de Implementación como el proveedor pueden desear modificar el contrato por diversas razones: (1) cuando sea necesario cambiar determinados aspectos que son de importancia para el contrato; o (2) cuando el contrato original se esté ejecutando de acuerdo con los planes y se decida que la misma entidad prestará otros servicios adicionales relacionados. Se considera en general que la enmienda de los contratos no es una práctica adecuada y debe evitarse en la medida de lo posible, excepto en situaciones específicas.
20. Rescisión: cualquiera de las partes podrá rescindir un Contrato con causa justificada, en su totalidad o parcialmente, notificando a la otra parte por escrito con un preaviso de treinta días.
El Asociado de Implementación se reserva el derecho de rescindir sin causa alguna cualquier Contrato, en cualquier momento, notificando por escrito al Contratista con 15 días de anticipación, en cuyo caso el Asociado de Implementación reembolsará al Contratista todos los gastos razonables en los que éste incurriera con anterioridad a la recepción del aviso de rescisión. En todos los casos se deben recurrir a lo establecido en las Condiciones Generales del Contrato para aplicar una rescisión contractual.

○ **Condiciones de pago**

Los términos de pago que se utilizan comúnmente en los contratos son los siguientes:

21. A menos que las prácticas comerciales comunes o los intereses del Asociado de la Implementación lo exijan, no se firmarán contratos u órdenes de compra que requieran anticipos en el caso de contratos de bienes y/o servicios. Cuando se acuerde el pago de anticipos, no podrán exceder el 20% del monto total del contrato y se deberán indicar/justificar las razones. Se solicitará a los proveedores la entrega de una garantía bancaria o cheque certificado si el contrato estipula un anticipo superior a US\$ 30.000 y tendrán validez durante todo el contrato. En el caso de montos menores, se podrá evaluar la pertinencia de esta garantía.
22. En el caso de bienes, el pago estará asociado a las fechas de entrega estipuladas para las compras (INCOTERMS 2020). En todos los casos el pago se realizará dentro de los 30 días calendario, posteriores a la recepción de los bienes (o documentos de embarque y facturas según INCOTERMS negociados).
23. En el caso de servicios, el pago se realizará en etapas según los términos contractuales acordados y de acuerdo con los productos entregados a satisfacción del contratante.

○ **Moneda de Pago**

24. La moneda de cotización y pago para bienes y servicios de producción nacional será la moneda de curso legal. La emisión de la Orden de Compra o Contrato será en la misma moneda.

○ **Sistema de archivos**

25. A efectos de unificar los sistemas de archivos se considera necesario que el Asociado en la Implementación habilite un expediente para cada uno de los procesos de selección llevados a cabo en el que se incluyan los antecedentes de la contratación con la evidencia del proceso de selección debidamente documentado, desde el requerimiento inicial hasta la firma del contrato y/u orden de compra. Se deberán incluir las enmiendas correspondientes y toda la información vinculada a la administración del contrato. La documentación original deberá estar debidamente archivada.
El Asociado en la Implementación es responsable de la custodia y archivo ordenado de dichos expedientes a fin de que estén disponibles para consulta por parte de los auditores cuando sean requeridos.

○ **Portal de Contrataciones Públicas - DNCP**

26. Podrá acordarse la utilización del Sistema de Información de Contrataciones Públicas con cada Asociado en la Implementación para la difusión de las convocatorias. Los procesos formales de Adquisición de Bienes y Servicios podrán ser publicados en el portal de la DNCP, a través de los canales de coordinación establecidos entre el Asociado de la Implementación y el PNUD a fin de dar mayor difusión al proceso e incrementar la competencia, tal como establecido en los principios de Adquisiciones.
27. Referencia: Ley 7021 de Contrataciones Públicas
*“Artículo 14.- Contrataciones excluidas.
e) Las que se efectúen en ejecución de lo establecido en los tratados internacionales de los que la República del Paraguay sea parte y las que se financien con fondos provenientes de organismos multilaterales de crédito de los cuales la República del Paraguay sea miembro, en las que se observará lo acordado en los respectivos convenios, sin perjuicio de la aplicación de las disposiciones de la presente Ley en forma supletoria, cuando ello así se estipule expresamente o cuando no se establezca expresamente un régimen especial.”*

3.2.2. Métodos y Procesos de Adquisición

28. Las compras y contrataciones que realice el Asociado en la Implementación deben cumplir con ciertos procedimientos dependiendo del valor total estimado para la erogación. Los montos fijados aquí como topes para definir el método de adquisición están expresados en dólares estadounidenses (IVA incluido).

Cuando se trate de compras o contrataciones locales a realizarse en la moneda local, se deberá realizar la correspondiente conversión de la moneda local a dólares estadounidenses a fin de establecer cuál es el procedimiento aplicable.

29. Los topes definidos para cada uno de los métodos de adquisiciones son los siguientes:
- A. Micro compra: hasta un monto máximo de US\$ 5.000
 - B. Solicitud de Cotización: desde US\$ 5000 y hasta un monto máximo de US\$ 200.000
 - C. Solicitud de Propuesta: desde US\$ 5.000
 - D. Invitación a Licitar: desde US\$ 200.000
- **Microcompra menor a US\$ 5.000**
30. Se recomienda obtener un mínimo de 2 ofertas competitivas. Las ofertas deben obtenerse por escrito (carta o correo electrónico).
Confeccionar un cuadro comparativo con la información de las ofertas que cumplan con las especificaciones y/o condiciones del servicio y seleccionar la de menor precio.
Verificar la disponibilidad presupuestaria y financiera.
Contactar al proveedor de manera formal (nota firmada por el Director/a Nacional o Coordinador/a) para informarle que su oferta ha sido aceptada.
- **Solicitud de Cotización (SDC): adquisición mayor a US\$ 5.000 y hasta US\$ 200.000**
31. Se recomienda obtener un mínimo de 3 ofertas competitivas por escrito y la selección se basa en el cumplimiento de requerimientos técnicos y menor precio. En caso de que llegada la fecha límite se hubieran recibido menos de 3 ofertas, se podrá adjudicar justificando la razonabilidad del precio.
32. Si bien la modalidad preferida es la forma pública, también podrá organizarse mediante la invitación de empresas preseleccionadas utilizando uno de los diferentes métodos disponibles (correo electrónico, notas de invitación, etc), en cuyo caso el mínimo de propuestas a recibir no deberá ser menor a 3 (tres).
- 33. Procedimientos para una Solicitud de Cotización:**
- a) Verificar que el bien y/o servicio a comprar esté relacionado con el cumplimiento de las actividades planificadas y presupuestadas en el Documento de Proyecto, específicamente debe estar previsto en el Plan de Adquisiciones y en el Plan Operativo Anual del Proyecto.
 - b) Verificar la disponibilidad de presupuesto en el Documento de Proyecto y que los recursos requeridos estarán disponibles.
 - c) Definir las especificaciones técnicas y/o Términos de Referencia de la forma más detallada posible considerando que su precisión y claridad permitirá distinguir a las Ofertas que serán aceptables de las que no y que ello tendrá impacto en la eficiencia del proceso de compra para satisfacer las necesidades del Proyecto. Las especificaciones deben ser aprobadas por el/la Director/a Nacional o Coordinador/a con delegación.
 - d) Publicar la Solicitud de Cotización o enviarla a una lista de proveedores preseleccionados. En el caso de confeccionar una lista de proveedores debe estar aprobada por el/la Director/a Nacional del Proyecto o Coordinador/a con delegación.
 - e) Conformar un Comité de Evaluación de Ofertas para garantizar transparencia e imparcialidad en el proceso, con 3 o 5 integrantes diferentes a los integrantes del Comité Local de Contratos (CAP). Los miembros del Comité de Evaluación de Ofertas deben firmar una Declaración de Imparcialidad y Confidencialidad.
 - f) Recibir las Ofertas en sobre sellado o por correo electrónico hasta una fecha límite establecida en el pliego o invitación de la SDC. Se recomienda que las ofertas sean guardadas en un lugar seguro bajo llave hasta el día de apertura. Las ofertas podrán ser enviadas por correo electrónico hasta el día y hora previstos, si así lo consignara en la Solicitud de Cotización, al efecto, la oferta deberá remitirse protegida con contraseña.

- g) Proceder con la apertura de las ofertas en el lugar y hora indicados en la convocatoria en presencia del Comité de Evaluación de Ofertas designado y confeccionar un Acta de Apertura.
- h) Remitir las ofertas al Comité de Evaluación de Ofertas. Todas las ofertas se examinarán en función de un número mínimo de criterios de selección para evaluar si:
 - los bienes y/o servicios cumplen con lo solicitado;
 - el oferente satisface los requisitos técnicos
 - el precio de la oferta se basa en la mejor relación precio – calidad.
- i) Elaborar un cuadro comparativo detallando los requerimientos de acuerdo con las especificaciones técnicas y/o Términos de Referencia y elevar la propuesta de adjudicación al Director/a Nacional, previa aprobación del CAP si correspondiese.
- j) El precio sirve como medida para la adjudicación del contrato, a menos que la oferta sea rechazada por razones específicas según lo antes indicado.
- k) Adjudicar la oferta con la mejor relación precio – calidad que haya cumplido técnicamente. El/la Director/a Nacional del Proyecto debe solicitar la recomendación del CAP del Proyecto cuando la adjudicación sea superior a los US\$ 50.000. En este caso, el Comité se dirigirá por escrito a la autoridad del Proyecto indicando si tiene objeción o no a la recomendación de adjudicación propuesta por el Comité de Evaluación de Ofertas.
- l) En el supuesto que la decisión del/la Director/a Nacional resultara distinta a la propuesta por el CAP, deberá incluir su decisión debidamente fundamentada.
- m) Contactar al proveedor seleccionado, a través de una nota firmada por autoridad del Proyecto para informarle que su oferta ha sido aceptada.
- n) Emitir una Orden de Compra o Contrato. Los mismos deben mencionar la fecha de adjudicación de la oferta y deben ser firmadas por el/la Director/a Nacional o la persona con facultad delegada.
- o) Obtener la aceptación y conformidad de la orden de compra y/o Contrato por parte del proveedor mediante firma de ésta en original.
- p) Certificar la recepción satisfactoria y definitiva de los bienes o servicios a través de un Acta de Recepción de Bienes y/o Servicios firmada por parte del/la Director/a Nacional o Coordinador/a con facultades delegadas.
- q) Recibir la factura para autorizar su pago de acuerdo a lo estipulado en la orden de compra o Contrato, previa certificación de la recepción de bienes y/o servicios.
- r) Proceder con el pago de la factura al proveedor.

- **Solicitud de Propuesta: adquisición desde US\$ 5.000**

34. La Solicitud de Propuesta (SDP) se utiliza para adquirir bienes, servicios u obras cuando los insumos y/o los productos sean complejos. Este método es aplicable principalmente para servicios de consultoría o similares, o para la adquisición de bienes complejos cuyas especificaciones técnicas no pueden ser estandarizadas.

Una Solicitud de Propuesta conduce a la selección de la oferta que mejor satisfaga los requisitos específicos, incluidos precios y otros factores comprendidos en las propuestas recibidas.

35. Para la adquisición de servicios de hasta USD 200.000, se aplicará el método de 1 sobre (propuesta técnica y económica) y para los procesos de adquisición de servicios superiores a USD 200.000 se aplicará el método de 2 sobres (propuesta técnica y propuesta económica en sobres separados) Sin embargo, el Proyecto podrá definir utilizar el método de 2 sobres para procesos menores a USD 200.000 cuando sea más conveniente en atención a la naturaleza de los servicios a contratar.

36. **Procedimientos para una Solicitud de Propuesta:**

- a) Verificar que el servicio a comprar esté relacionado con el cumplimiento de las actividades planificadas y presupuestadas en el Documento de Proyecto, específicamente debe estar previsto en el Plan de Adquisiciones y en el Plan Operativo Anual del Proyecto.

- b) Verificar la disponibilidad de presupuesto en el Documento de Proyecto y que los recursos requeridos estarán disponibles.
- c) Definir los Términos de Referencia y Condiciones del Servicio de la forma más detallada posible considerando que su precisión y claridad permitirá distinguir a las propuestas que serán aceptables de las que no y que ello tendrá impacto en la eficiencia del proceso de compra para satisfacer las necesidades del Proyecto. Los Términos de Referencia y Condiciones del Servicio deben ser aprobadas por el/la Director/a Nacional o Coordinador/a con delegación.
- d) Para garantizar economía y eficiencia, en la selección se busca obtener un mínimo de 3 propuestas que cumplan los requisitos y términos establecidos y en las que el proveedor satisface los criterios de elegibilidad establecidos.
- e) Utilizar los documentos estandarizados (pliego de bases y condiciones) y contar con la aprobación por parte del/la Director/a Nacional o Coordinador/a con delegación.
- f) Publicar al menos un aviso en el portal web del Asociado en la Implementación por un mínimo de 15 días.
- g) Se recomienda obtener un mínimo de 3 propuestas competitivas. En caso de que llegada la fecha límite se hubieran recibido menos de 3 propuestas, se podrá continuar con el proceso siempre que técnicamente sean competitivas y se pueda justificar la razonabilidad del precio.
- h) Recibir los sobres cerrados conteniendo la propuesta técnica y la propuesta económica por separado (si aplica el método de 2 sobres) y debidamente identificadas en una fecha límite establecida en el aviso de la Solicitud de Propuesta, las propuestas deberán guardarse en un lugar seguro bajo llave hasta el día de apertura. Las propuestas podrán ser remitidas por correo electrónico, si el documento de solicitud lo previera, y en ese caso la propuesta económica deberá remitirse con contraseña que será solicitada sólo a las firmas que hayan calificado técnicamente.
- i) Proceder con la apertura de las propuestas, no siendo obligatorio realizar una apertura pública. En caso de que el proyecto decida realizar apertura pública, ésta podrá ser presencial o virtual, para lo cual dicha opción deberá estar expresamente definida en la Solicitud de Propuesta.
- j) Realizar la evaluación a cargo del Comité de Evaluación de Propuestas designado. Este Comité deberá estar compuesto por 3 o 5 integrantes del personal calificados para asegurar transparencia e imparcialidad en el proceso. En caso de ser necesario, se podrá contratar a un/a consultor/a especializado para ayudar en el análisis técnico de las propuestas. Cada miembro del Comité de Evaluación deberá firmar una Declaración de Imparcialidad y Confidencialidad.
- k) En el caso del método de 2 sobres y dado que la propuesta se recibe en sobres separados, el Comité de Evaluación de Propuestas abrirá primero las propuestas técnicas y luego las propuestas económicas calificadas como admisibles.
- l) El Asociado en la Implementación debe decidir desde el inicio del proceso entre dos metodologías para evaluar las propuestas técnicas:
 - i. *Precio menor entre las propuestas calificadas técnicamente:* se considerará que los proveedores están calificados y tienen capacidad para responder correctamente si obtienen una puntuación igual o superior al 70% del total de puntuación técnica indicada en la Solicitud de Propuesta. Las propuestas técnicas que no satisfagan este requisito se rechazarán dado que no responden a lo que se ha sido solicitado, y sus correspondientes propuestas económicas no deberán abrirse. Se adjudicará el contrato a la propuesta calificada técnicamente que ofrezca el menor precio.
 - ii. *Análisis acumulativo:* de acuerdo con esta metodología, la calificación total se obtiene al combinar los factores técnicos y económicos, cuyo peso se recomienda sea entre el rango del 60%-70% y 40%-30% respectivamente. Una propuesta técnica se considerará como calificada o aceptable si obtiene una puntuación igual o superior al 70% del total de puntuación técnica indicada en la Solicitud de Propuesta. Se considerará el costo de la propuesta como un criterio de evaluación que no podrá ser inferior al 30% del total de la puntuación de la Solicitud de Propuesta. La puntuación de las propuestas técnicas y económicas estará claramente indicada en la Solicitud de Propuesta. En esta metodología el máximo de puntuación asignada a la propuesta financiera debe asignarse a la propuesta de menor precio. A las demás propuestas

financieras se les asignará puntos en proporción inversa según la siguiente fórmula: $p = \frac{y}{\mu/z}$

Donde:

p = Puntos de la propuesta financiera en evaluación
y = Máximo número de puntos de la propuesta financiera
 μ = Precio de la propuesta financiera más barata
z = Precio de la propuesta financiera en evaluación

- m) Presentar la documentación correspondiente al CAP, si correspondiese.
- n) Obtener la recomendación de adjudicación por parte del CAP. El Director/a Nacional o Coordinador/a con delegación, podrá apartarse fundadamente de la recomendación del CAP, o podrá dejar sin efecto el procedimiento e iniciar un nuevo proceso de compra siempre con la debida justificación escrita que se adjuntará al legajo del proceso.
- o) Adjudicar a la propuesta con la mejor relación precio - calidad, de acuerdo a la recomendación del CAP y la aprobación del/a Director/a Nacional o Coordinador/a con delegación. Proceder con una notificación de la adjudicación a todos los proponentes, a través de nota firmada por una autoridad del proyecto.
- p) Firmar el contrato, referenciando los documentos de la Solicitud de Propuesta y la propuesta adjudicada. Los contratos deben ser firmados por el/la Director/a Nacional o Coordinador/a con facultades delegadas y debidamente registrados. Asimismo, se deberá consignar la firma del proveedor seleccionado.
- q) Certificar en un Acta de Recepción de Bienes y/o Servicios la entrega satisfactoria de los bienes o servicios de acuerdo al contrato.
- r) Recibir la factura y proceder con la autorización del pago de acuerdo a lo estipulado en el contrato.
- s) Proceder con el pago de la factura al proveedor.

- o **Invitación a Licitación: adquisición mayor a US\$ 200.000**

- 37. Una invitación a licitar se utiliza para adquirir bienes y/o servicios estandarizados con un valor de US\$200,000 o más. Este método no requiere que los licitantes especifiquen la manera de producción, los enfoques técnicos o la gestión/la supervisión de las actividades requeridas. La invitación a licitar solamente solicita detalles sobre los costos para cumplir con las especificaciones y condiciones del servicio precisas para los bienes y/o servicios. El método también puede utilizarse en la adquisición de obras de construcción o servicios que pueden definirse de manera cuantitativa y cualitativa.
- 38. Las invitaciones a licitar deben estar sujetas a la competencia internacional abierta. Como tales, requieren el anuncio público a través de medios internacionales, incluidos los medios impresos y electrónicos. Como mínimo, la oportunidad de adquisición deberá promocionarse o publicarse durante al menos dos semanas. Además, deberá enviarse una notificación directa a una lista de proveedores calificados preseleccionados que cumplan con los requisitos, basada en una investigación del mercado.
- 39. Como mínimo, una invitación a licitar deberá consistir en instrucciones a licitar, requerimientos detallados (especificaciones, términos y condiciones de entrega, criterios de selección, etc.), y los términos y condiciones estándares del contrato que se firmará entre el Asociado de Implementación y el licitante seleccionado.
- 40. Para garantizar economía y eficiencia, en la selección se busca obtener un mínimo de 3 ofertas (que cumplan los requisitos y términos establecidos) calificadas (el proveedor satisface los criterios de elegibilidad establecidos), donde se selecciona la oferta aceptable de menor precio.

41. En caso de que llegada la fecha límite se hubieran recibido menos de 3 ofertas, se podrá continuar con el proceso siempre que técnicamente sean competitivas y se pueda justificar la razonabilidad del precio.

Procedimientos para una Invitación a Licitación:

- a) Verificar que el bien y/o servicio a comprar esté relacionado con el cumplimiento de las actividades planificadas y presupuestadas en el Documento de Proyecto, específicamente debe estar previsto en el Plan de Adquisiciones y en el Plan Operativo Anual del Proyecto.
- b) Verificar la disponibilidad de presupuesto en el Documento de Proyecto y que los recursos requeridos estarán disponibles.

42. Definir las especificaciones técnicas y/o Condiciones del Servicio de la forma más detallada posible considerando que su precisión y claridad permitirá distinguir a las ofertas que serán aceptables de las que no y que ello tendrá impacto en la eficiencia del proceso de compra para satisfacer las necesidades del Proyecto. Las especificaciones y/o Condiciones del Servicio deben ser aprobadas por el/la Director/a Nacional o Coordinador/a con delegación.

1. Utilizar los documentos estandarizados y obtener la aprobación de tales documentos por parte del/la Director/a Nacional o Coordinador/a con facultades delegadas.
 2. Publicar por un período no menor a 15 días calendario considerando la fecha de publicación del primer aviso en el periódico local y hasta el cierre del plazo para la presentación de ofertas.
 3. Recibir las ofertas en sobre sellado en la fecha límite establecida en el aviso de licitación. Las ofertas deberán guardarse en un lugar seguro bajo llave hasta el día de apertura. Las ofertas podrán ser enviadas por correo electrónico hasta el día y hora previstos, si así lo consignara el llamado a licitación. Al efecto, la oferta deberá remitirse protegida con contraseña.
 4. Proceder con la apertura pública de las ofertas en el lugar y a la hora indicados en la convocatoria e inmediatamente confeccionar un Acta de Apertura. El proyecto podrá definir que la apertura sea virtual, caso en la cual dicha opción deberá estar expresamente definida en el llamado a licitación. Durante la apertura de ofertas, se prepararán actas de procedimiento incluyendo:
 - Nombre del oferente
 - Precio y moneda de la Oferta
 - Garantía de mantenimiento de la Oferta, si se solicita
 5. Esta información se registrará en un formulario adecuado, firmado por el personal a cargo de la apertura de los sobres del proceso y por los representantes de los oferentes.
43. Realizar la evaluación a cargo del Comité de Evaluación de Ofertas designado por el Asociado en la Implementación. El Comité debe estar compuesto por 3 o 5 miembros calificados del personal a fin de asegurar transparencia e imparcialidad. En caso de ser necesario, se podrá contratar a un/a consultor/a especializado para que ayude en el análisis de las ofertas. Cada miembro del Comité de Evaluación de Ofertas firmará una Declaración de Imparcialidad y Confidencialidad. Todas las ofertas se evaluarán con respecto a las especificaciones técnicas, descripción del trabajo o términos de referencia, según lo estipulado en los documentos de Invitación a Licitación. Se determinará los criterios de calificación (cumple/no cumple) antes de distribuir el llamado a licitación. Cada criterio dependerá de los siguientes factores:
- ✓ Cumplimiento de las especificaciones técnicas y/o condiciones del servicio, descripción de obras o términos de referencia.
 - ✓ Calidad del producto, es decir, su conformidad con las normas nacionales/internacionales
 - ✓ Fecha de entrega
 - ✓ Cumplimiento de los Términos y Condiciones Generales del Contrato,
 - ✓ Servicios posventa, cuando corresponda.
 - ✓ Disponibilidad de repuestos, cuando corresponda.
 - ✓ Capacidad técnica y financiera del proveedor.

Se evaluarán todas las ofertas y se emitirá un informe de evaluación. Se considerarán aceptables sólo aquellas ofertas que estén conformes con las especificaciones técnicas estipuladas y/o Condiciones del Servicio o mínimos exigidos, o que los superen. Se examinará cuidadosamente la descripción por parte de los oferentes de las especificaciones de sus ofertas, para asegurar que respondan a los términos y condiciones de la llamada a licitación. En este caso, el precio sirve como medida para la adjudicación del contrato, a menos que la oferta sea rechazada por no cumplir con las especificaciones técnicas, descripción del trabajo o términos de referencia estipulados en los documentos de solicitud.

44. Presentar la documentación correspondiente al CAP del Proyecto para su consideración.
45. Obtener la recomendación de adjudicación por parte del CAP. El/la Director/a Nacional o Coordinador/a con delegación, podrá apartarse fundadamente de la recomendación del CAP, o podrá dejar sin efecto el procedimiento e iniciar un nuevo proceso de compra con la debida justificación escrita que pasará a formar parte del legajo del proceso.
46. Adjudicar a la Oferta con la mejor relación precio - calidad, de acuerdo a la recomendación del CAP y la aprobación del/la Director/a Nacional o Coordinador/a con delegación. Los contratos se adjudicarán al oferente técnicamente calificado que presente la oferta más económica. Proceder con una notificación de la adjudicación a todos los oferentes.
47. Firmar el contrato, referenciando los documentos de la licitación y la oferta adjudicada. Los contratos deben ser firmados por el/la Director/a Nacional o Coordinador/a con facultades delegadas, y debidamente registrados. Asimismo, se deberá consignar la firma del proveedor seleccionado.
48. Certificar en un Acta de Recepción de Bienes y/o Servicios la entrega satisfactoria de los bienes o servicios de acuerdo al contrato.
49. Recibir la factura y proceder con la autorización del pago de acuerdo a lo estipulado en el contrato, en el cual deberá especificarse si existirán entregas y pagos parciales o si se pagará el total al completarse la entrega satisfactoria de los bienes y/o servicios.
50. Proceder con el pago de la factura al proveedor.

51. Garantía de Procesos de Adquisiciones:

Garantías de Seriedad de las ofertas: El Asociado de Implementación tiene la opción de solicitar una póliza de seguros o una garantía bancaria. Cuando corresponda, se determinará la garantía en función del monto total del contrato y de su complejidad. Se recomienda utilizar garantías en todos los procesos en que los contratos sean por montos superiores a US\$300.000. El monto de la garantía deberá representar como mínimo el 2% del valor estimado del contrato. Se expresará como valor específico en lugar de un porcentaje del monto total del contrato, especialmente cuando se utiliza el sistema de dos sobres.

52. La garantía estará vigente por un período mínimo igual al de la validez de la oferta, según se indica en los documentos de solicitud. Dependiendo de la complejidad de los bienes, servicios o trabajos que se adquirirán, un plazo razonable sería entre 30 y 90 días, el que se considera aceptable para evaluar las ofertas. Si se solicitó garantía para una licitación u oferta, se rechazarán todas aquellas presentadas sin garantía.

Se devolverán todas las garantías de seriedad de las ofertas una vez firmado el contrato con el proveedor seleccionado.

53. **Garantía de Cumplimiento del contrato:** se exige para todos los contratos por montos elevados (sobre US\$500.000) para garantizar el cumplimiento del contrato. El monto de la garantía variará dependiendo de la naturaleza y magnitud del contrato, pero se aconseja que sea equivalente al 10% del valor de este. Será válida hasta por lo menos 30 días después de la fecha de término del contrato.

Esta garantía se emitirá en la misma moneda del contrato y en una de las siguientes formas:

- Garantía bancaria;
- Cheque de caja o cheque certificado;
- Póliza de seguro;

- Retención de un porcentaje del pago total hasta la aceptación final de los bienes, servicios u obras.

54. La garantía de cumplimiento del contrato se devolverá al contratista o proveedor dentro del plazo de 30 días a contar del término del contrato, incluidos todos los tipos de obligaciones garantizadas.

○ **Contratación Directa (Excepciones a la Competencia)**

Se puede prescindir, **excepcionalmente**, de convocar a un proceso competitivo sólo en las situaciones que se describen a continuación. La aprobación para prescindir de un proceso competitivo deberá estar dada y fundamentada/justificada en forma escrita y firmada por parte del/la Director/a Nacional o Coordinador/a con delegación. Este documento de justificación y los antecedentes del procedimiento deberán conservarse como parte del legajo del proceso para ser auditados. En los casos en que se aplique alguna de las siguientes justificaciones, pero el monto del contrato sea superior a US\$ 50.000, deberá someterse previamente al análisis y aprobación del CAP.

Justificaciones de Contratación Directa:

55. **Monto de la compra inferior a US\$ 5.000.** No obstante, cuando se trata de un bien o servicio con una amplia oferta en el mercado local y se dan las condiciones para obtener cotizaciones/ofertas de forma rápida y fácil, se deberá siempre preferir el método de microcompra.
56. **No existe un mercado competitivo para satisfacer el requerimiento.**
57. **La estandarización de suministros, del equipo o de los repuestos haga inviable la competencia:** existe una necesidad de estandarización con equipamiento, sistemas o tecnologías existentes.
58. **Cuando se hubieran obtenido ofertas para un requerimiento de idénticas características mediante métodos competitivos de selección en los últimos 18 meses, y los precios y las condiciones ofrecidos continúen siendo competitivos.**
59. **El contrato propuesto tiene como objetivo la compra o alquiler de inmuebles.**
60. **Cuando exista una genuina exigencia para el requerimiento.** La expresión “genuina exigencia” se refiere a situaciones donde la adquisición de bienes o servicio se efectúa en apoyo a intervenciones en casos de emergencia y por tanto no pueden ser demoradas, pues ello puede poner en peligro o causar la pérdida inminente de vidas humanas, daño excesivo a bienes, propiedades valiosas o impedimentos en el cubrimiento de las necesidades básicas de la población. Esto aplica para situaciones de desastres naturales, epidemias o aparición repentina de crisis imprevistas.
61. **El contrato propuesto sea para la adquisición de servicios de relevancia que no pueden ser objetivamente evaluados.**
62. **El Director/a Nacional del Proyecto ha determinado que una licitación formal no logrará resultados satisfactorios, para lo cual deber incluirse los antecedentes de esta determinación.**

Aun tratándose de una contratación directa, se debe garantizar que el contrato sea adjudicado al proveedor que sustancialmente cumple los requerimientos a un precio razonable.

Procedimientos para una Contratación Directa:

63. Verificar que el bien y/o servicio a comprar esté relacionado con el cumplimiento de las actividades planificadas y presupuestadas en el Documento de Proyecto, específicamente debe estar previsto en el Plan de Adquisiciones y en el Plan Operativo Anual del Proyecto.
64. Verificar la disponibilidad de presupuesto en el Documento de Proyecto y que los recursos requeridos estarán disponibles.
65. Definir las especificaciones técnicas y/o condiciones del servicio de la forma más detallada posible considerando que su precisión y claridad permitirá distinguir a las ofertas que serán aceptables de las que no y que ello tendrá impacto en la eficiencia del proceso de compra para satisfacer las necesidades del Proyecto. Las especificaciones deben ser aprobadas por el/la Director/a Nacional o Coordinador/a con delegación.
66. Documentar por escrito las razones que justifican la contratación directa y obtener la aprobación del/la Director/a Nacional o Coordinador/a con delegación.

67. Una vez que se recibe la ofertas, remitir a revisión del Comité de Evaluación de Ofertas compuesto por 3 o 5 integrantes del personal debidamente calificados para asegurar transparencia e imparcialidad. El Comité de Evaluación de Ofertas debe darle un énfasis mayor al análisis del principio del “mejor relación precio-calidad” para garantizar que, aun siendo una contratación directa, el precio ofrecido por el proveedor es un precio competitivo de mercado.
68. Notificar la adjudicación: contactar al proveedor para informarle que su Ofertas ha sido aceptada.
69. Emitir una Orden de Compra o Contrato, y obtener la firma correspondiente mencionando la fecha de adjudicación de la Ofertas.
70. Solicitar al proveedor la firma de la Orden de Compra o Contrato, indicando la fecha de firma.
71. El proveedor conservará un ejemplar original de la Orden de Compra o Contrato y el Asociado en la Implementación otra copia original.
72. Realizar el proceso de recepción de los bienes y/o servicios según se ha descrito anteriormente.
73. Recibir la factura del proveedor que debe cumplir con los requisitos mínimos establecidos y proceder al pago según se ha detallado previamente.

○ **Uso de Acuerdos a Largo Plazo (LTA, por sus siglas en inglés)**

74. En el marco de un Proyecto en el cual se ha solicitado al PNUD Servicios de apoyo a la implementación nacional - Support to NIM, se podrá utilizar Acuerdos a Largo Plazo
75. Un Acuerdo a Largo Plazo (LTA, por sus siglas en inglés) es un acuerdo escrito entre el PNUD y un proveedor que se establece para bienes o servicios específicos a precios prescritos o disposiciones de fijación de precios por un plazo definido, respecto al cual se pueden realizar pedidos específicos (pedidos abiertos) en cualquier momento durante el período definido y sin obligación legal de encargar ninguna cantidad mínima o máxima.
76. El Asociado en la Implementación podrá adquirir bienes y servicios a través de Acuerdos a Largo Plazo (LTA, por sus siglas en inglés) suscriptos por el PNUD u otras Agencias del Sistema de las Naciones Unidas, para lo cual del/la Director/a Nacional o Coordinador/a con delegación deberá solicitar por escrito al PNUD el requerimiento de los bienes o servicios a solicitar. El PNUD realizará las gestiones convenientes para la activación y uso del LTA.

○ **Contrato Individual por Producto**

77. Definición

El Contrato Individual por Producto (CI) se utiliza para la contratación de una persona que deberá desarrollar un producto/s, con las siguientes características:

- El producto/s debe estar claramente detallado, definido y cuantificado en los TDR.
 - Los pagos estipulados en el contrato deben tener relación explícita con el producto/s definido. Los pagos se realizan en función de un calendario contra entrega de productos parciales, y el pago final está sujeto a la entrega satisfactoria del producto/s final.
 - El CI tiene una duración definida y directamente vinculada al tiempo requerido para la entrega de los productos.
78. El CI es una modalidad de contratación cuando el servicio requerido por el Proyecto no puede satisfacerse con los recursos de personal existentes o se requiere conocimiento especializado. Es importante tener en cuenta que esta modalidad de contratación no corresponde a RR.HH, sino que debe ser tratada como una Adquisición de servicios.
 79. Los CI no se pueden utilizar para realizar funciones regulares y permanentes en un Proyecto.

80. En caso de requerirse la contratación de Consultores Individuales a través de terceras instituciones o en el marco de Acuerdos basados en tarifas o unidades de medidas con dedicación específica, el Asociado en la Implementación deberá firmar con el PNUD un LoA (Letter of Agreement) solicitando la asistencia para la utilización de dichos instrumentos contractuales bajo la normativa del PNUD.

Proceso de Contratación

81. La contratación de un CI se realiza a través de un proceso competitivo, a cargo del área de adquisiciones del Proyecto y deberá estar contemplada en el plan de adquisiciones del proyecto, con los siguientes pasos:

○ **Planificación:**

82. Confirmar que el uso de la modalidad CI esté contemplada en el Documento de Proyecto y prevista en el plan de adquisiciones.

83. Preparar los Términos de Referencia (TDR): son la base de la convocatoria, evaluación y selección de los consultores/as y deben redactarse lo más específicamente posible, con el producto/s y actividades que se ejecutarán y el nivel de experiencia técnica requerido, así como el nombre y cargo del supervisor/a inmediato. Los TDR debe reflejar claramente los siguientes puntos:

- Antecedentes generales sobre el contexto del contrato.
- Objetivos del contrato.
- Alcance del trabajo incluyendo una descripción detallada del producto/s y de las actividades.
- Duración del contrato, lugar de destino y los lugares de desplazamiento previstos, si corresponde.
- Disposiciones detalladas sobre supervisión y control del estado de avance, incluyendo requisitos, formato y plazos para la entrega de informes.
- Una definición clara e inequívoca del producto/s final (por ejemplo, estudio finalizado, taller realizado, datos recopilados, informes escritos, etc.), plazos para la finalización del producto/s y etapas a cumplir para los pagos.
- El proceso de aprobación necesario para certificar el producto/s con antelación a la autorización de los pagos, e información sobre las etapas a cumplir para los pagos, si corresponde.
- Una descripción inequívoca de los criterios de selección, incluyendo los niveles necesarios de formación académica, pericia técnica y calificaciones, tales como conocimiento especializado, requisitos de idioma y experiencia.
- Cualquier viaje en misión previsto, para que pueda contemplarse en la propuesta financiera.
- Otra información que sea pertinente, si corresponde.

○ **Publicación de Procesos Competitivos de Contratos Individuales por Productos:**

1. Difusión de un anuncio:

84. El Asociado en la Implementación deberá publicarlo en su página web y en cualquier otro lugar que se considere oportuno (revistas especializadas, sitios web, prensa, redes, otras organizaciones o clientes, etc.) se publica un anuncio de contratación utilizando una plantilla estándar que debe incluir antecedentes, competencias, conocimientos y calificaciones académicas, experiencia e idiomas requeridos, y se adjuntan los TDR.

85. El anuncio de contratación informará claramente a los postulantes que deberán presentar una propuesta con toda la información indicada y permanecerá publicado por al menos 2 semanas a partir de su fecha de publicación.

2. Proceso Competitivo Abreviado (Lista Corta) para Contratos Individuales por Productos.

86. El Asociado en la Implementación podrá elaborar una lista de consultores/as individuales preidentificados (Lista Corta) para facilitar el proceso selección. De esta manera, se genera un listado para rápido acceso de consultores/as individuales previamente identificados y potencialmente compatibles para las servicios que se deben ejecutar.
87. Para la conformación de esta Lista Corta se pueden utilizar las siguientes opciones:
- Contratistas Individuales que han trabajado previamente para el Asociado en la Implementación y su desempeño ha sido certificado de manera satisfactoria por el área donde prestó sus servicios. Se recomienda que en el historial de contratación del consultor/a se adjunte el formulario de evaluación.
 - Postulantes a procesos competitivos de CI con requerimientos similares, que pasaron por un proceso de selección en el marco del Proyecto y que fueron técnicamente habilitados, pero no seleccionados. La documentación de dicho proceso deberá estar disponible e indicar con claridad las áreas para las cuales fue calificado.
 - Publicaciones de anuncios o solicitudes de CV realizadas por el Asociado en la Implementación con el objetivo de identificar candidatos/as potenciales. Los CV junto con las calificaciones y experiencia laboral que se reciban por este medio, deben estar evaluados respecto de términos de referencia previamente definidos por el Proyecto. Es conveniente aplicar este método a los servicios de consultores/as en áreas de alta demanda.
88. Las listas de consultores/as así elaboradas deberán ser administradas por el área de adquisiciones del Proyecto, a cargo de garantizar que toda la documentación de soporte respectiva para cada candidato esté disponible al momento de requerirse la contratación en caso de ser seleccionado.

c. Recepción de Propuestas:

89. El Asociado en la Implementación solicita propuestas técnicas y financieras a los postulantes, las cuales son evaluadas según los TDR definidos.
90. Se debe buscar recibir por lo menos 3 propuestas de consultores/as cuyas calificaciones y experiencias laborales satisfagan el perfil requerido, buscando obtener la oferta con la mejor relación de calidad y precio.
91. Las postulaciones deberán incluir una carta de interés / propuesta en la que se explique por qué se considera a sí mismo el candidato/a más indicado, se presente, si corresponde, una breve metodología sobre cómo enfocar el trabajo a realizar. Además, se adjuntará un CV personal, que incluya formación académica, experiencias previas en proyectos similares y datos de contacto para referencias y la propuesta financiera.
92. Los postulantes al CI presentarán sus propuestas financieras sobre la base de un pago de una única **suma global** (es decir que incluye todos los conceptos para prestar el servicio tales como viajes, viáticos, equipos, seguros de vida, cobertura médica, IVA (si aplica), etc). Se recomienda que se presente el monto total desglosado por concepto. Se debe indicar las condiciones de pago en función de productos específicos que se pueden medir (en términos cualitativos y cuantitativos) y el cronograma de pagos (pagos parciales o de una sola vez al completar el contrato). Los pagos se efectúan contra producto, es decir, contra la entrega de los productos especificados en los TDR.
93. Las ofertas se podrán recibir en sobre cerrado o por correo electrónico dentro del plazo estipulado. Para el caso del correo electrónico se deberá utilizar una cuenta destinada específicamente a este fin garantizando así la confidencialidad.

94. El proyecto deberá armar un Legajo con toda la documentación y antecedentes y el contrato deberá firmarse en las condiciones establecidas en el marco del Proyecto.

d. Evaluación:

95. El método de evaluación definido para la contratación de CI es el denominado “Mejor relación entre calidad y precio”, que considera una combinación entre la calificación técnica del postulante y la propuesta financiera.

96. La **propuesta financiera** deberá representar el 30% del puntaje total de la evaluación. La fórmula de ponderación a utilizar en este caso es la misma descrita para los procesos de solicitud de propuesta:

$$p = y (\mu/z)$$

Donde:

p = Puntos de la propuesta financiera en evaluación

y = Máximo número de puntos de la propuesta financiera

μ = Precio de la propuesta financiera más barata

z = Precio de la propuesta financiera en evaluación.

97. Las **propuestas técnicas** recibidas se deben evaluar de acuerdo con:

- Los criterios establecidos en el anuncio de contratación, basados en los TDR.
- Cumplimiento de los requerimientos mínimos, por ej., calificaciones académicas o número de años de experiencia.
- Competencias personales y técnicas demostradas, por ej., conocimiento del tema, habilidades analíticas y de comunicación (Propuesta Metodológica, si aplica)
- Resultado de la Entrevista (si aplica)

98. Se preparará un cuadro que incluya los criterios de evaluación tal como se describieron en el anuncio de contratación, la ponderación (puntaje) que tendrá cada criterio y un techo mínimo. La ponderación reflejará la importancia de cada criterio, en tanto que el techo mínimo indicará el puntaje total mínimo con el cual se entenderá que el candidato/a cumple con los requisitos para el servicio.

99. Se examinarán todas las postulaciones y se elaborará una lista indicando quiénes cumplen con las calificaciones y exigencias mínimas establecidas en el anuncio de contratación. El área de adquisiciones del Proyecto, preseleccionará a los proponentes que hayan alcanzado el puntaje mínimo técnico establecido en el anuncio.

100. Para el proceso de evaluación, se definirá un equipo de evaluación compuesto por un número de 3 miembros, que cuenten con experiencia y conocimientos relacionados con los servicios a contratar. Este equipo evaluará y calificará a cada uno de los candidatos/as seleccionados/as basándose en la documentación proporcionada y utilizando el cuadro de evaluación.

Entrevista como parte de la evaluación (si aplica):

101. Desde la publicación de los TDR, el Asociado en la Implementación puede habilitar la opción de realizar una entrevista a los candidatos/as preseleccionados/as. En este caso el panel de entrevistadores/as (3 personas) acordará, previo a las entrevistas, las preguntas que se harán al candidato/a y las capacidades y conocimientos que debieran demostrar en sus respuestas. Las preguntas se relacionarán claramente con los criterios de evaluación que se han definido. Para garantizar imparcialidad, los y las postulantes responderán el mismo grupo de preguntas durante la entrevista. El panel de entrevistadores/as evaluará y calificará a cada candidato/ha seleccionado/a basándose en la documentación proporcionada y en su desempeño en la entrevista utilizando el cuadro de evaluación.

102. En los casos donde el monto de la contratación sea igual al equivalente en moneda local de US\$ 100.000, el Comité Local de Contratos será responsable de revisar y validar si el proceso competitivo de selección está en línea con las políticas y directrices de esta guía y recomendará su aprobación o no a la Dirección Nacional del Proyecto.

e. Referenciación y adjudicación

103. Una vez terminada la evaluación técnica y económica, el equipo de evaluación realizará la recomendación de contratación del proponente más idóneo. De este modo, finaliza su proceso de calificación y se preparan y suscriben las actas de entrevista (si aplica) y de revisión de antecedentes.

104. La propuesta que obtenga la puntuación total más alta después de combinar las puntuaciones de la propuesta técnica y la propuesta financiera es la propuesta que ofrece la mejor relación entre calidad y precio y debe seleccionarse para la adjudicación.

105. La verificación de las referencias es parte importante del proceso de selección y siempre se efectuará en relación con el/la candidato/ha seleccionado/a. Se requiere obtener mínimo dos referencias favorables.

Contratación directa

106. Se debe priorizar la selección de consultores/as individuales por medio de un proceso competitivo. No obstante, bajo ciertas circunstancias y sujeto a una justificación pertinente suscrita por el Director/a Nacional del Proyecto, podrá ser apropiado considerar a un/a solo/a postulante como el único sujeto apto para la selección.

107. Las razones que permiten realizar una contratación directa son las mismas establecidas para los procesos de compras de bienes y/o servicios. Adicional a lo anterior, se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Las contrataciones directas siempre requieren la justificación formal por escrito firmada del Director/a Nacional del Proyecto;
- Todas las contrataciones directas, superiores a USD 5.000, deben ser revisadas y recomendadas por el Comité Local de Contratos del Proyecto.
- El profesional deberá contar con antecedentes y experiencia demostrable para desarrollar el producto requerido.

f. Definir los honorarios y condiciones de contratación

108. La remuneración del CI se define según la oferta financiera presentada. Esta remuneración deberá ser concordante con las tarifas locales del mercado para trabajos de similar calidad, complejidad y dificultad o tomando como referencia la grilla de honorarios vigente en el Proyecto, validados durante la evaluación de la propuesta financiera.

109. Los honorarios pagados según el avance en el desarrollo del producto/s debe guardar coherencia con la duración del CI. Los pagos estarán sujetos a certificación satisfactoria de cumplimiento por parte del Director/a Nacional.

110. Los viajes aplicables a los consultores/as individuales se realizan como parte del desempeño de las funciones en el marco de lo estipulado en el contrato. Por lo general, este desplazamiento es desde el lugar de destino al lugar de la misión y de regreso al primero.

111. Todos los gastos de viajes previstos que se desprendan de los TDR se deben incluir en la propuesta financiera. No se aceptan gastos por concepto de viaje superiores al costo de los boletos de clase

económica. Si el titular de un CI desea viajar en una clase superior, deberá hacerlo con sus propios recursos. No se cubrirán viáticos adicionales para viajes ya previstos en el contrato, ya que estos montos deberán estar incluidos en la propuesta financiera dentro de la remuneración del consultor/a.

112. En el caso de viajes imprevistos, el Proyecto y el consultor/a acordarán el monto a pagar de los costos (pasajes, alojamiento y tasas de embarque) antes del viaje para su posterior reembolso. El costo de cualquier viaje no previsto que sea autorizado por el Asociado en la Implementación al consultor/a individual deberá acordarse con antelación al viaje. El monto final acordado no podrá ser superior al valor de un pasaje en clase económica con todos los impuestos incluidos, independiente de la duración del viaje. Además, en este caso los costos acordados por concepto de viáticos no serán superiores a las tarifas establecidas por la escala vigente de viáticos de proyectos PNUD. Los consultores/as individuales que deseen viajar en clase ejecutiva o primera asumirán los costos del ascenso a la clase superior. Los viajes siempre se harán por la ruta más directa y económica.
113. No se requiere rendir los gastos de viajes incluidos dentro de un contrato por suma global, ya que en estos casos el pago está asociado a los productos.
114. Los titulares de un CI son responsables de obtener por su cuenta y cargo todas las visas y permisos de trabajo requeridos.
115. En el CI se especificará el monto y la moneda de pago.
116. Los consultores/as son responsables de pagar todos los impuestos que sean aplicables a la remuneración que reciba por los servicios prestados. Ni el Asociado en la Implementación ni el PNUD asumen ninguna obligación respecto de impuestos, derechos y otros pagos que el consultor/a individual deba cancelar por las remuneraciones percibidas en el marco de su contrato.
117. La duración del contrato del consultor/a individual deberá ser razonable considerando los productos que deberán generarse, pero no superior a 24 meses continuos.
118. Las enmiendas al CI se harán efectivas sólo cuando sean aprobadas por el Director/a Nacional y se utilizan cuando los contratos se extienden más allá del período inicial de contrato y/o cuando hay modificaciones menores en las cláusulas del contrato.
119. Existen dos opciones para enmendar un CI:
 - Modificación del plazo que no involucre cambio en el costo, se dará una breve explicación de por qué se necesita enmendar el plazo (extensión).
 - Modificación con actividades adicionales acordes a los TDR originales que involucre cambio en el costo, se explicará brevemente cómo la enmienda del contrato permitirá lograr resultados en las actividades en desarrollo, así como otros factores explicativos.
120. Si los TDR y/o los productos son modificados, será necesario iniciar un nuevo proceso competitivo de selección.

h. Firmar el Contrato.

121. Los contratos se emiten en 2 versiones originales: una para el contratista y una para los archivos del Asociado en la Implementación.
122. Para la emisión y/o modificación de CI se deberán utilizar los sistemas informáticos que el PNUD y el gobierno definan a este fin.

123. Se prohíbe tanto el inicio de actividades como el pago de remuneraciones antes de la firma por ambas partes del CI. Asimismo, se prohíbe la contratación retroactiva de consultores/as individuales en cualquier circunstancia.

i. Evaluación del desempeño

124. El trabajo y el desempeño de un consultor/a individual deben ser evaluados y monitoreados regularmente por las autoridades del Proyecto para velar por el debido cumplimiento de las obligaciones contractuales. Los factores clave para el monitoreo serán la ejecución (según criterios de cantidad y calidad) de los productos en los plazos acordados. Los TDR y los términos y condiciones del contrato son los elementos centrales para evaluar la gestión del contrato.

125. Se utilizará un formulario de evaluación de desempeño del CI que se adaptará a las necesidades específicas del contrato.

j. Emitir los pagos establecidos en el Contrato

126. Cada vez que se efectúa un pago, se debe completar un Formulario de Certificación de Pago indicando la finalización satisfactoria del trabajo y adjuntar el Formulario de Evaluación de Desempeño del CI cuando se procese el pago final. En todos los casos, el pago a los consultores/as individuales se vinculará a la ejecución satisfactoria de los productos definidos en los TDR. En consecuencia, antes de que los consultores/as reciban su último pago, es obligatorio que se evalúe su desempeño.

127. Cualquier desempeño insatisfactorio o incumplimiento de los TDR de un Contrato se dará a conocer al Director/a Nacional del Proyecto apenas se tome conocimiento de la situación. El Director/a Nacional considerará la posible rescisión del contrato en su totalidad o en parte que correspondiera pagar al consultor/a individual y también la posible eliminación del Individuo de la lista corta de consultores/as preidentificados.

128. El pago deberá realizarse contra entrega de factura o comprobante equivalente emitido a nombre del contratista, para lo cual el proyecto deberá verificar la disponibilidad financiera y emitir una Solicitud de pago (fecha, numerada correlativamente) que contenga los datos del comprobante y conceptos, así como del consultor/a por cuyos resultados se librá el pago.

Los documentos anexos y formatos de esta sección se encuentran en el siguiente enlace:

<https://www.undp.org/es/paraguay/documentos-anexos-y-formatos-guia-nim>

Recursos Humanos

3.2.3. Contratación de Personas

- Para cumplir con las actividades previstas en el Documento del Proyecto se podrán contratar profesionales nacionales, es decir, paraguayos/as o extranjeros/as con residencia en el país, que cumplan con los requisitos que se especifiquen en las descripciones de funciones respectivas.
- En el caso de profesionales paraguayos residentes en el exterior, podrán ser contratados en el marco de los Proyectos de acuerdo con los arreglos contractuales y honorarios aplicables a consultores/as nacionales de acuerdo a lo establecido en esta guía.
- El proceso de contratación estará formulado observando los principios de competitividad, transparencia y multilateralismo. Esto significa que a través de prácticas reconocidas universalmente se emprende una búsqueda amplia para seleccionar a los/las candidatos/as mejor calificados/as y esto implica un proceso

de contratación abierto que entregue información exhaustiva sobre la base de la igualdad de oportunidades a todos/as los/as posibles postulantes.

Modalidades de contratos de personal de Proyecto

- Los profesionales nacionales se podrán contratar únicamente para el cumplimiento de actividades previstas en el Documento del Proyecto, a través de un Contrato que suscribirá el Director/a Nacional del Proyecto, y que puede adoptar una de las siguientes modalidades: **Contrato de Servicios** y **Contrato por Producto a Corto Plazo**.

- **Contrato de servicios**

- Se contrata el tiempo del contratista y las funciones que se detallan en la respectiva descripción de funciones o términos de referencia (TDR). El/la profesional trabajará en las oficinas del Proyecto o en el lugar donde se llevan a cabo las actividades y según la modalidad establecida por el Proyecto, y recibirá en contraprestación un pago mensual de honorarios. La modalidad de **Contrato de Servicios** es de dedicación exclusiva, ya sea a tiempo completo (100%) o parcial (50%).

- **Contratos por Producto a Corto Plazo**

Contratación de servicios de una persona para desarrollar tareas de duración limitada dirigidas al ofrecimiento de resultados claros y cuantificables (productos/ entregables). No es necesario que el contratista trabaje en la oficina del proyecto y no se puede exigir cumplimiento de horarios en oficina. Los pagos se realizan en función a resultados parciales y el pago final está sujeto a la entrega de resultados/productos esperados y dicho plazo debe respetarse.

Procedimientos para la selección de profesionales con Contrato de Servicios o Contrato por Producto a Corto Plazo:

- Definir los Términos de Referencia (TDR) lo más detallados posible considerando que servirán para distinguir a los candidatos más competentes durante el proceso de selección. Si bien la redacción de los TDR y el proceso de búsqueda y selección de los candidatos están a cargo del Asociado en la Implementación.
- Definir los honorarios y condiciones de contratación en base a la descripción de funciones, los resultados a lograr y los criterios de éxito definidos en los TDR, así como el cronograma de actividades a desarrollar, la calificación y la experiencia profesional.
- Los honorarios profesionales serán definidos en base al perfil requerido en los TDR, según los rangos especificados en la escala de honorarios para proyectos de implementación nacional (NIM).
- Verificar y asegurar la disponibilidad presupuestaria y financiera del proyecto.
- Realizar la búsqueda de candidatos/as que cumplan con los requerimientos de la posición.

Para el efecto se podrá publicar el llamado en el portal web del Asociado en la Implementación y/o del PNUD por un mínimo de 5 días.

Asimismo, con la debida autorización del Director Nacional del Proyecto, se podrá recurrir a una base de datos de "candidatos habilitados".

Opcionalmente, se podrá contratar candidatos que hayan sido seleccionados en un proceso competitivo realizado por el Asociado en la implementación o en el marco de otros proyectos ejecutados con el PNUD u otros organismos de cooperación.

Y excepcionalmente, con la debida autorización escrita de la Máxima Autoridad de la Institución se podrá contratar:

- **Contrato de Servicios:** se podrá contratar directamente un profesional con un perfil requerido para cumplir con los objetivos del proyecto, según las excepciones habilitadas en la normativa nacional y con previa autorización escrita

de la máxima autoridad institucional, hasta un máximo de 6 meses, sin opción de renovación;

- Contrato por Producto a Corto Plazo: se podrá contratar directamente un consultor con un perfil específico, para cumplir con productos requeridos por el proyecto, según las excepciones habilitadas en la normativa nacional y con previa autorización escrita de la máxima autoridad institucional, hasta un máximo de 6 meses, sin opción de renovación;

Los antecedentes sobre esta búsqueda deben quedar debidamente documentados y archivados en poder del Asociado en la Implementación y estarán sujetos a revisión de auditoría.

- En todos los casos, se nombrará a un Comité de Selección que asumirá la responsabilidad de evaluar las postulaciones.
- Se debe evaluar a un *mínimo de 3 postulantes* que cumplan con los requisitos definidos en los TDR y hacer una preselección, exceptuando los procesos públicos que cuenten con menos postulantes. Opcionalmente, el Asociado en la Implementación podrá solicitar el apoyo de la Oficina del PNUD y a través de ésta, el respaldo de organismos especializados del Sistema de Naciones Unidas, con el fin de identificar a candidatos profesionales habilitados que cumplan con lo requerido y confeccionar una lista corta. Los antecedentes sobre esta búsqueda y sobre el proceso de evaluación deben quedar debidamente documentados y archivados en poder del Asociado en la Implementación y estarán sujetos a revisión de auditoría.
- Seleccionar a un/a candidato/a en base a la descripción de funciones definidas en los TDR para llevar a cabo las actividades previstas en el Documento de Proyecto, utilizando para ello procesos de entrevistas y opcionalmente aplicar pruebas técnicas.
- Notificar a los/las candidatos/as acerca de la finalización del proceso. Notificar por escrito al candidato seleccionado que ha sido elegido para la posición.
- El/la profesional seleccionado/a deberá suscribir un contrato además de una Declaración Jurada referente al régimen de incompatibilidades, cuyos ejemplares originales debe quedar archivados en el legajo en poder del Asociado en la Implementación. En ningún caso se podrá firmar un contrato de manera retroactiva.
- El/la profesional debe presentar constancia de RUC/Cumplimiento Tributario, constancia de la cuenta bancaria.
- Los procedimientos descritos precedentemente serán realizados en base a los formatos establecidos que se encuentran anexos a la presente guía de implementación nacional. Toda la documentación generada formará parte del legajo del proceso y obrará en archivos del proyecto.

No podrán ser seleccionados como contratistas de servicio de un Proyecto las personas que cumplan alguno de los siguientes criterios de exclusión:

- Tener un contrato de servicios o por producto a corto plazo vigente con algún otro Proyecto del PNUD u otro organismo internacional cuya ejecución se superponga en el tiempo con el nuevo contrato, excepto que ambos contratos sean de dedicación parcial (50%).
- Ser funcionario público o estar contratado por el Estado Paraguayo, ya sea en actividad o con licencia.
- Estar contratado como funcionario/a de organismos internacionales.
- Estar cumpliendo condena por delitos sancionados con penas privativas de la libertad, o se encuentren inhabilitados.
- Tener una relación de parentesco (padre, madre, hijo, hija, hermano, hermana, cónyuge) con otra persona vinculada con la dirección o administración del proyecto, o de un/a funcionario/a del PNUD que tenga relación directa y/o rol de supervisión con respecto al Proyecto.

○ **Documentación requerida para una contratación de servicios o contrato por Producto a Corto Plazo:**

- El Proyecto podrá procesar las solicitudes de contratos que contengan la totalidad de la documentación de respaldo requerida, según se detalla más abajo.
- Solicitud de Contratación firmada por el/la Director/a Nacional o por la persona que tenga delegación de firma.
- Términos de Referencia (TDR) firmados por el/la Director/a Nacional o por la persona que tenga delegación de firma.
- Constancia de RUC.
- Currículum Vitae firmado presentado por el/la candidato/a con carácter de declaración jurada, el Asociado en la Implementación podrá exigir copia de los títulos habilitantes debidamente legalizadas o con la firma del/la contratado/a responsabilizándose por la autenticidad de tales documentos.
- Certificado médico que pruebe aptitudes físicas.
- Prueba de cobertura de servicios de atención médica (Sólo aplica para contratos de servicios).
- Comprobante de afiliación a una pensión (Sólo aplica para contratos de servicios).

○ **Registro como Proveedor de Servicios Personales**

- Para iniciar el relacionamiento como proveedor de servicios en el marco de un proyecto de Implementación Nacional (NIM), es necesario el registro en la plataforma digital del PNUD. Este registro puede realizarse siguiendo los pasos descritos en la sección de Enlaces Relacionados al final de esta sección.

○ **Condiciones de Pago**

- El pago de honorarios seguirá los siguientes principios:
- El pago de honorarios será efectuado, según el cronograma de pagos establecido en el contrato de servicios o por producto a corto plazo.
- El pago final siempre estará sujeto a la evaluación por parte del coordinador, así como a la entrega y aprobación del informe final o producto final.
- El pago de honorarios profesionales se hará en moneda local.
- El pago de honorarios estará sujeto a la presentación por parte del contratado de: factura en concepto de honorarios profesionales, comprobante de pago de seguro médico* seguro de vida* y de aporte a una caja de pensiones (jubilación)*. *Únicamente para contratos de servicios.
- El pago podrá ser procesado en cheque o vía transferencia bancaria de acuerdo con lo indicado por el contratado al registrar sus datos en la plataforma digital del PNUD.
- El Asociado en la implementación será responsable de mantener y archivar las facturas y/o recibos para que estén fácilmente disponibles ante cualquier consulta de los auditores.
- El Asociado en la implementación es responsable de asegurar que todas las condiciones para el procesamiento del pago sean cumplidas, y de interrumpir el pago si no se cumple con algunos de los requisitos hasta tanto sea regularizado.
- *Sujeto a disponibilidad financiera, el Asociado en la Implementación podrá optar por emitir contratos de servicios que contemplen el pago del mes 13 (equiparable al aguinaldo), y que será desembolsado en el mes 12 del contrato. Si el contrato tuviera una vigencia menor a 12 meses y el Asociado en la Implementación opta por esta opción, el mes 13 podrá ser prorrateado en base al tiempo trabajado. Esta opción debe quedar debidamente respaldada en el documento de proyecto firmado por el Asociado en la Implementación.*

○ **Administración de Contratos**

- Los contratos de servicios pueden tener una duración de hasta 12 meses consecutivos e ininterrumpidos, sin expectativas de renovación automática. El/La Director/a Nacional podrá solicitar a la Administración del Proyecto la renovación del contrato. En tal caso, el profesional será recontratado por un periodo nuevo de hasta 12 meses sin expectativas de renovación. Este procedimiento podrá repetirse durante el tiempo de vigencia del Proyecto para responder a las necesidades del mismo.
Los contratos por producto a corto plazo, tendrán una duración limitada de hasta un máximo 12 meses y no podrán ser renovados.
- Los contratos entrarán en vigor a partir de la fecha de firma de las partes, asegurando que todas las documentaciones requeridas hayan sido presentadas.
Los contratos se emiten en dos ejemplares originales de un mismo tenor, quedando un ejemplar para el contratado y uno para los archivos físicos del proyecto. Para el PNUD se mantendrá la documentación en formato digital en la plataforma correspondiente.
- En el caso de los contratos de servicios, los términos específicos del contrato contendrán disposiciones relativas a vacaciones, permisos de maternidad, paternidad o enfermedad en conformidad con las prácticas locales generales. El contratado podrá trabajar en las oficinas del proyecto o en el lugar donde el Asociado en la implementación le designe. Los contratos por producto a corto plazo no contemplan las disposiciones mencionadas anteriormente.
- El pago de las obligaciones que surjan en virtud del contrato y que guarden relación con las leyes tributarias locales, seguridad social y de asistencia médica queda bajo exclusiva responsabilidad del contratado. Esta responsabilidad no podrá ser atribuible a la parte contratante, ni al PNUD.
- Los cambios en materia de remuneraciones debido a modificaciones sustanciales a los términos de referencias deben considerarse un contrato nuevo que exige realizar otro proceso de contratación.

○ **Proceso de Rescisión de Contratos de Servicios o Contrato por Producto a Corto Plazo**

- Las rescisiones de contratos pueden tener lugar por decisión del/La Director/a Nacional del Proyecto o de la persona que cuente con la delegación de firma, por decisión del/La contratado/a o por mutuo acuerdo. En todos los casos se debe respetar el plazo de 15 días (para contratos de servicios) o 14 días (para contratos por producto a corto plazo) de notificación previa establecido en el contrato, de acuerdo al siguiente procedimiento:
- **Rescisión por decisión del Director/a Nacional**
 - El/La Director/a Nacional o la persona que cuente con la delegación de firma deberá informar personalmente al profesional sobre la rescisión del contrato y los motivos de la misma, entregando una Notificación de Rescisión contra la presentación de un acuse de recibo por parte del profesional. En esa reunión se acordará con el profesional la terminación, dentro del período de notificación previa, de los trabajos que se encuentren en proceso.
 - El/La Director/a Nacional o la persona que cuente con la delegación de firma preparará un Convenio de Rescisión que debe ser suscrito por las dos partes.
 - El/La Director/a Nacional o la persona que cuente con la delegación de firma aprobará el pago final del profesional, posterior a la firma del Convenio de Rescisión.
- **Rescisión por decisión del contratado/a**

- El profesional notificará al/la Director/a Nacional su decisión de rescindir el contrato entregando una Notificación de Rescisión de Contrato. Se acordará con el/la Director/a Nacional la terminación, dentro del período de notificación, de los trabajos que se encuentren en proceso.
- Una vez recibida la notificación de rescisión el/la Director/a Nacional o la persona que cuente con la delegación, firmará el Convenio de Rescisión el cual debe ser suscrito por las dos partes.
- El/la Director/a Nacional o la persona que cuente con la delegación aprobará el pago final al profesional, posterior a la firma del Convenio de Rescisión.

- **Rescisión por mutuo acuerdo**

- Cuando la decisión se dé por mutuo acuerdo el/la Director/a Nacional o la persona que cuente con la delegación deberá mantener una reunión con el contratado a fin de discutir la terminación anticipada del contrato.
- El/la Director/a Nacional o la persona que cuente con la delegación, firmará un Convenio de Rescisión que debe ser suscrito por las dos partes.
- El/la Director/a Nacional o la persona que cuente con la delegación, aprobará el pago final al/la profesional, posterior a la firma del Convenio de Rescisión.

- **Gestión de Capacitaciones de personal**

- Podrán ser beneficiarios de capacitaciones en el marco del proyecto los profesionales del gobierno Asociado en la implementación, así como los profesionales y/o personal administrativo y técnico contratado por el Asociado en la implementación, y que estén vinculados o asignados al proyecto. La capacitación debe contribuir a los resultados y objetivos del proyecto y debe estar detallada expresamente en el presupuesto y documento del proyecto.
- Toda capacitación debe estar debidamente autorizada por el Director Nacional.

TIPOS DE CAPACITACIÓN	
Becas individuales	Programas estructurados para estudiar en el extranjero (cursos, seminarios y talleres).
Viajes de estudio	Visitas a instituciones extranjeras durante un período breve para aprender sobre el trabajo que se lleva a cabo en el seno del Asociado en la implementación.
Capacitación grupal	Cursos, seminarios, talleres, simposios y visitas a proyectos similares en el extranjero o en el mismo país, durante períodos muy breves.
Capacitación en servicio	Programas específicos de capacitación interna.

- En aquellos casos excepcionales en los que, a fin de garantizar el éxito de la capacitación, sea necesario reconocer y reembolsar directamente a los beneficiarios algunos de los costos derivados de su participación (como material de estudio, transporte, etc.), éstos pueden recibir un subsidio de manera expresa —al inicio de la capacitación y por un plazo determinado— cuyo monto será determinado según los costos previstos y los límites financieros del proyecto.
- Los documentos básicos necesarios para procesar las actividades de capacitación son los siguientes:
- Solicitud de pago, firmado por el Director Nacional o el que cuente con la delegación.
- Nota oficial conteniendo la designación del beneficiario, su relacionamiento con el proyecto, objetivo de la capacitación, costos de las líneas que serán cubiertas por el proyecto.
- Plan de capacitación: programa, agenda, malla curricular, etc.
- Acuerdos con países o instituciones organizadoras, cuando corresponda.
- Resolución de la institución donde se designa al beneficiario según corresponda.

Los documentos anexos y formatos de esta sección se encuentran en el siguiente enlace:

<https://www.undp.org/es/paraguay/documentos-anexos-y-formatos-guia-nim>

3.3. Servicios Generales

3.3.1. Registro y Control de los Bienes Adquiridos

○ **Inventario de Bienes**

1. Los bienes y equipos adquiridos en el marco de un proyecto NIM deben ser registrados en los inventarios institucionales (patrimonio) del Asociado en la Implementación una vez culminado el proceso de compra.
2. En el caso de optar por registrar temporalmente los bienes adquiridos en el inventario del Proyecto, dichos bienes deben ser transferidos a los inventarios institucionales (patrimonio) del Asociado en la Implementación o al beneficiario/a final, en un plazo no mayor a 12 meses.
3. En cualquier caso, los registros deben hacerse con al menos los siguientes datos: número y nombre del Proyecto, fecha de compra, proveedor, Nro. de remisión, Nro. de factura, descripción, marca, Nro. de serie, costo en guaraníes y en dólares estadounidenses, dependencia y dirección, responsable final y cualquier otro dato que pueden ser complementarios y/o relevantes para el Asociado en la Implementación.

○ **Registro y Control de los Bienes Adquiridos**

4. El/la Director/a Nacional o Coordinador/a con facultades delegadas es responsable por el registro de las adquisiciones y enajenación de los bienes y equipos del Proyecto.
5. El Asociado en la Implementación es responsable por el uso debido del equipo y los suministros adquiridos para las actividades previstas en el Documento de Proyecto, por lo tanto, le corresponde asegurar el funcionamiento y mantenimiento apropiados. Los costos de funcionamiento, mantenimiento, reparación y seguro de vehículos de transporte local deben ser presupuestados sobre la base del costo estimado.
6. El/la Director/a Nacional o Coordinador/a con facultades delegadas, una vez realizado el inventario físico anual de los bienes no fungibles, deberá firmar el informe que contenga los bienes correspondientes al proyecto. Este informe estará disponible para la verificación de los auditores externos si así se precisase.
7. En caso de daño, robo o pérdida de cualquier equipo comprado en el marco del proyecto, el Asociado en la Implementación entregará un informe a la Oficina del PNUD, adjuntando copia de la denuncia policial con todos los detalles de las circunstancias que originaron la pérdida o daño del equipo. Este informe se podrá utilizar, en caso de que corresponda y aplique, para presentar a la compañía de seguros, además de la aplicación de medidas disciplinarias y debida documentación del caso para fines de auditoría. Además, el informe será utilizado por la unidad ejecutora del proyecto para la baja correspondiente.

○ **Transferencia de Bienes Adquiridos**

8. El documento de proyecto incluirá las provisiones correspondientes para la transferencia y otros usos o destino de bienes adquiridos en el marco del proyecto. El Asociado en la Implementación documentará la transferencia a terceras partes para su formalización.

○ **Situación Impositiva de bienes transferidos**

9. Los bienes adquiridos en el marco del proyecto están gravados de impuesto, por tanto, al momento de la transferencia, no se requerirá el gravamen adicional en conceptos enmarcados en la ley nacional.

3.3.2. Viajes en el marco de un Proyecto NIM

○ **Viajes y viáticos**

10. En el marco de la presente guía, cada proyecto NIM podrá optar por utilizar la escala de viáticos que aplica el Estado para viajes, siempre y cuando no exceda la escala de viáticos de Naciones Unidas vigente al momento de dicho desplazamiento y dependiendo del lugar donde el pasajero pasará la noche. En ningún caso pueden estas tarifas exceder las tarifas de viáticos del PNUD.
11. La determinación de tales tarifas por parte del proyecto debe comunicarse debidamente al PNUD, a fin de facilitar la documentación de respaldo a fines de auditoría. En el caso de que el proyecto no haya formalizado las tarifas a utilizar durante su vigencia, los auditores externos tomarán como referencia la escala de viáticos del PNUD.
12. Los pasajeros deben entregar un informe de la misión, dentro de los 15 días posteriores a la finalización de la misión; así como los comprobantes de los gastos que pueden ser reembolsados (combustible, peaje y lavado de vehículos).
13. Los viáticos de días completos se pagan desde la fecha de arribo al destino de la misión y durante los períodos sucesivos de 24 horas, desde medianoche hasta medianoche, salvo el día en que finaliza el viaje.
14. Cuando el viaje supera las 10 horas, pero no se extiende más allá de la medianoche, corresponde pagar el 40% del viático. Si el viaje tarda menos de 10 horas, no corresponde pagar viático. En ese caso, los gastos de almuerzo, cena o transporte son reembolsados contra la presentación de las boletas correspondientes.
15. Si el pasajero recibe alojamiento y alimentación libre de costos, el monto del viático se reducirá en conformidad con la escala anterior.
16. En el caso de los viáticos nacionales (en el país), se puede pagar hasta el 80% del viático antes de que se inicie el viaje y el 20% restante al retorno presentado el formulario F10. En el caso de viáticos internacionales, además de lo mencionado precedentemente, se deberán presentar los pasajes de avión originales o cualquier otro documento pertinente al viaje.
17. En el caso de viajes internacionales que impliquen transporte aéreo, las tarifas de embarque y otros impuestos aplicables, siempre y cuando no se disponga de transporte organizado para ellos hacia y desde el aeropuerto, serán reembolsados, siempre que estos no hayan sido contemplados en la planificación del viaje.

3.3.4. Gestión de Archivos del Proyecto

○ **Manejo de Archivo**

18. El Asociado en la Implementación será responsable de garantizar el adecuado manejo y resguardo de toda la documentación generada en el marco de la implementación del proyecto. Esto incluye la copia original del Documento de Proyecto y sus anexos, sus sucesivas revisiones generales y sustantivas, reportes de auditoría, documentos de seguimiento y evaluación, informes de consultorías, legajos completos de procesos de compras de bienes y servicios, de contratación de personal, pagos, reportes financieros, entre otros.
19. Los archivos producidos y/o generados en el marco del proyecto deberán ser mantenidos por un mínimo de 7 años posterior al cierre del proyecto y será de exclusiva responsabilidad del Asociado en la Implementación el resguardo físico de dichos archivos.
20. Estos archivos deberán estar disponible en caso de requerirse como insumo de análisis en el marco de una auditoría externa.

Los documentos anexos y formatos de esta sección se encuentren en el siguiente enlace:

<https://www.undp.org/es/paraguay/documentos-anexos-y-formatos-guia-nim>