

# **Implementación Nacional de Parte del Gobierno de Proyectos Apoyados por el PNUD: Pautas y Procedimientos**

---

01-Jul-11

## Contenidos

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>3</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>5</b>
Cuestiones Fiduciarias, Jurídicas y de Rendición de Cuentas.....	5
Bases Jurídicas y Definiciones .....	5
Marco Jurídico de las Operaciones .....	6
Sistema de Rendición de Cuentas .....	8
Consideraciones Relacionadas con la Implementación Nacional y el Desarrollo de Capacidades .....	14
<b>PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b> .....	<b>16</b>
Proceso de Programación del PNUD .....	16
Preparación del CPAP (Iniciación de un Programa).....	20
Gestión de Proyectos.....	27
Justificación de un Proyecto.....	29
Definición de un Proyecto .....	34
Iniciación de un Proyecto .....	59
Implementación de un proyecto .....	69
Cierre de un Proyecto.....	90
<b>RECURSOS HUMANOS</b> .....	<b>97</b>
Procedimientos de Gestión de Recursos Humanos .....	101
<b>ADQUISICIONES</b> .....	<b>115</b>
Normas y Procedimientos para la Adquisición de Bienes, Servicios y Productos .....	120
Gestión de Contratos Individuales .....	134
<b>FINANZAS</b> .....	<b>165</b>
Transferencias en Efectivo Directas y Reembolsos .....	174
Pagos Directos .....	192
Servicios de Apoyo de la CO a la Implementación Nacional .....	195
Informe de Gastos Trimestrales .....	198
<b>AUDITORÍA</b> .....	<b>203</b>
<b>EVALUACIÓN</b> .....	<b>211</b>
<b>ANEXO 1: MARCO LEGAL</b> .....	<b>218</b>
<b>ANEXO 2: PRINCIPIOS PARA LA SELECCIÓN DE MODALIDADES DISTINTAS A LA IMPLEMENTACIÓN POR PARTE DEL GOBIERNO</b> .....	<b>221</b>
<b>ANEXO 3: IMPLEMENTACIÓN POR PARTE DE UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL</b> .....	<b>223</b>
<b>ANEXO 4: LISTA DE VERIFICACIÓN PARA ASOCIADOS EN LA IMPLEMENTACIÓN</b> .....	<b>225</b>
<b>ANEXO 5: MARCO PARA UTILIZAR EL SISTEMA DE ADQUISICIONES DEL ASOCIADO EN LA IMPLEMENTACIÓN</b> .....	<b>231</b>
<b>ANEXO 6: MODELO DE CONTRATO DE SERVICIOS</b> .....	<b>232</b>
<b>ANEXO 7: MODELO DE TÉRMINOS Y CONDICIONES GENERALES PARA EL SUMINISTRO DE BIENES</b> ....	<b>238</b>
<b>ANEXO 8: MODELO DE TÉRMINOS Y CONDICIONES GENERALES PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS</b>	<b>242</b>
<b>ANEXO 9: LISTA DE SIGLAS</b> .....	<b>247</b>

## INTRODUCCIÓN

El objetivo de la asistencia para el desarrollo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) es contribuir a mejorar sustancialmente la vida de las personas. En este marco, el PNUD proporciona apoyo a través de programas y proyectos orientados a fortalecer las capacidades nacionales y ampliar las alternativas y oportunidades disponibles a los asociados y beneficiarios de los países donde se ejecutan sus programas. Este manual presenta las directrices y los procedimientos necesarios para que los gobiernos de esas naciones (en adelante, “gobiernos”), las oficinas del PNUD en los países y otros asociados a escala nacional, diseñen y ejecuten efectivamente tales programas y proyectos. El manual contiene el enfoque, los procedimientos y los recursos relacionados para orientar el trabajo que realizan las oficinas del PNUD en los países con instituciones públicas que actúan específicamente como asociados en la implementación de programas y proyectos.

El manual pretende velar por la aplicación de las normas del PNUD durante la implementación de los proyectos. Como asociados en la implementación, las instituciones gubernamentales son responsables de ejecutar los aspectos técnicos y administrativos de un proyecto de cooperación para el desarrollo en conformidad con los Reglamentos y Reglamentación Detallada del PNUD y deben responder ante el PNUD por los recursos asignados. De la misma forma, el PNUD es responsable ante el gobierno de asegurar que su asistencia sea congruente con las prioridades nacionales. No obstante, la obligación del Asociado en la implementación de rendirle cuentas al PNUD no implica en ningún caso que el PNUD éste delegando parte de su autoridad en el gobierno, en alguno de los funcionarios o en las autoridades a cargo del proyecto (director y coordinador nacional).

En términos legales, el principal instrumento para la implementación de las actividades de desarrollo es el documento del proyecto (según lo indique el Acuerdo básico modelo de asistencia, SBAA, o el respectivo acuerdo disponible en el caso de países con los cuales no se ha firmado un SBAA). Desde 2004, el Plan de Acción para el programa para el país (CPAP)<sup>1</sup> en conjunto con los Planes de trabajo anual correspondientes, representan el requisito mínimo para el documento del proyecto en la mayoría de los países donde el PNUD realiza actividades, según se estipula en el SBAA. Los procedimientos de este manual deben considerarse como parte integral del documento del proyecto si ha sido anexado a él, al respectivo CPAP y/o al plan de trabajo anual (o a un programa sectorial en el cual el PNUD es un asociado que aporta recursos).

Como parte de las Políticas y procedimientos de operaciones y programas (POPP) del PNUD, este manual entregará a los destinatarios el proceso y los procedimientos de gestión de proyectos del PNUD (que aplican a todas las modalidades de implementación), además de los requisitos o acuerdos específicos necesarios cuando el Asociado en la implementación es un gobierno (modalidad de implementación nacional). Los procedimientos incluidos en el manual

---

<sup>1</sup> En los países piloto ‘unidos en la acción’ o en países que promueven la agenda de coherencia de la ONU, el CPAP está constituido por el Plan de Acción del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDAF), el Programa único de las Naciones Unidas o un marco operacional programático entre organismos que sea equivalente.

corresponden exactamente a aquellos indicados en las secciones respectivas de las POPP. El contenido del manual está sujeto a revisiones y actualizaciones como parte del proceso de revisión obligatorio de POPP y está disponible en la Intranet del PNUD<sup>2</sup>. La adhesión a estos procedimientos implica que el PNUD y el respectivo gobierno acuerdan que cualquier cambio entra en vigor automáticamente. Se recomienda usar este manual en conjunto con el Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados del desarrollo, que entrega orientación minuciosa para la formulación e implementación de programas y proyectos enfocados hacia la consecución de resultados.

---

<sup>2</sup> No obstante, los capítulos sobre Gestión de Programas y Proyectos están disponibles externamente.

## RESUMEN

### Cuestiones fiduciarias, jurídicas y de rendición de cuentas

#### Bases jurídicas y definiciones

El 28 de enero de 2005, la Junta Ejecutiva del PNUD aprobó su nuevo [Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada](#), junto con las nuevas definiciones de “ejecución” e “implementación”. Ello permitió a la institución la plena implementación de los Procesos comunes de programación por países a partir de la iniciativa de simplificación y armonización del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (GNUM)<sup>3</sup>. Esta aprobación marcó el inicio de la sustitución de los arreglos no armonizados de programación por los arreglos armonizados (denominados “modalidades operacionales armonizadas” en las regulaciones financieras citadas a continuación).

Según el Artículo 27 del Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada del PNUD, por “ejecución” se entiende:

- a) “Para actividades de programas del PNUD no realizadas en el marco de las modalidades operacionales armonizadas establecidas en respuesta a la resolución A/RES/56/201 de la Asamblea General<sup>4</sup>, encargarse de la gestión general de las actividades de programas específicos del PNUD y aceptar rendir cuentas al Administrador por el uso efectivo de los recursos del PNUD;
- b) Para actividades de programas del PNUD realizadas en el marco de las modalidades operacionales armonizadas establecidas en respuesta a la resolución A/RES/56/201 de la Asamblea General, encargarse de la titularidad y responsabilidad general de actividades específicas de programas del PNUD y aceptar rendir cuentas por los resultados”;

En el mismo artículo, por “implementación” se entiende:

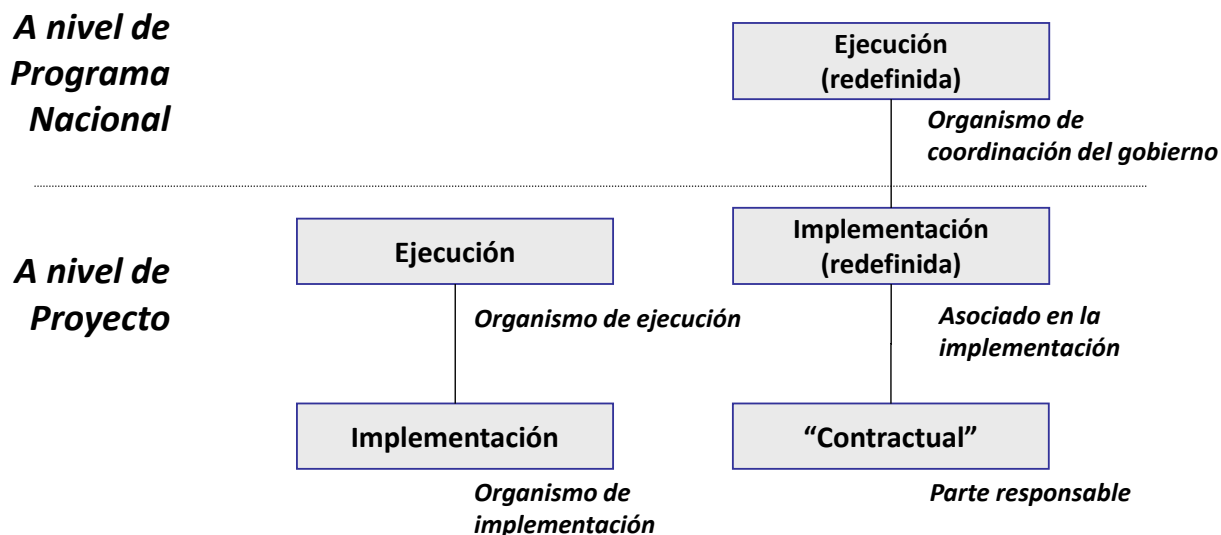
- a) “Para actividades de programas del PNUD no realizadas en el marco de las modalidades operacionales armonizadas establecidas en respuesta a la resolución A/RES/56/201 de la Asamblea General, la adquisición y entrega de todos los insumos de un programa o proyecto del PNUD y su utilización en la conversión en productos.
- b) “Para actividades de programas del PNUD realizadas en el marco de las modalidades operacionales armonizadas establecidas en respuesta a la resolución A/RES/56/201 de la Asamblea General, la gestión y ejecución de actividades de programas para obtener los resultados especificados, lo que incluye la adquisición y entrega de los insumos para las actividades de programas del PNUD y su utilización en la conversión en productos, según se consigna en un documento firmado conjuntamente por el PNUD y el Asociado en la implementación”;

---

<sup>3</sup> Más información en <http://www.undg.org/index.cfm?P=226>.

<sup>4</sup> [Revisión trienal amplia de la política](#), TCPR, A/RES/56/201

## Modalidad no Armonizada Modalidad no Armonizada



*Cuadro: Relaciones en el marco de arreglos de programación armonizados y no armonizados*

Se está avanzando en la adopción de los Planes de Acción para el programa para el país (CPAP) y en el cambio a arreglos armonizados y hoy, la mayoría de los programas del PNUD para los países se ejecuta conforme a estas nuevas modalidades. Para asegurar la simplificación de los procedimientos actuales, la terminología que se utilizará y los procesos descritos en este documento serán aquellos usados para las modalidades de programación armonizadas (el cambio se describe gráficamente en el anterior cuadro).

Por consiguiente, en estos procedimientos:

- Por “ejecución” se entiende encargarse de la titularidad y responsabilidad general de actividades específicas de programas del PNUD y aceptar rendir cuentas por los resultados;
- Por “implementación” se entiende la gestión y ejecución de las actividades programáticas (o de proyectos) con miras a obtener los resultados especificados, lo que incluye la adquisición y entrega de insumos para las actividades programáticas del PNUD y su utilización en la elaboración de productos, según se consigna en un documento firmado conjuntamente por el PNUD y el Asociado en la implementación;
- Por “Asociado en la implementación” se entiende la entidad responsable y que rinde cuentas por la gestión de un proyecto (incluye también el seguimiento y la evaluación de las intervenciones relacionadas con éste) y por obtener los productos de las actividades del proyecto, como asimismo por el uso efectivo de los recursos del PNUD;
- Por “parte responsable” se entiende la entidad seleccionada para actuar por cuenta del Asociado en la implementación, según haya sido acordado previamente por escrito en un acuerdo o contrato, para adquirir bienes o rendir servicios con cargo al presupuesto del proyecto.

### **Marco jurídico de las operaciones**

La aprobación del programa para el país por parte de la Junta Ejecutiva entrega al PNUD el mandato de cumplir el programa aprobado para ese país. La posterior firma del CPAP por el Organismo Coordinador del gobierno (la entidad designada por un Estado para coordinar las actividades del PNUD) representa también un acuerdo entre el PNUD y el respectivo gobierno acerca del plan de acción para ejecutar ese programa. En el caso de las naciones que eligieron adoptar el CPAP, los detalles de las intervenciones específicas que realizará el PNUD se resumen en un plan de trabajo anual. Ambos planes expresan el acuerdo de implementar un proyecto en conformidad con el Acuerdo básico modelo de asistencia entre el respectivo gobierno y el PNUD. En un acuerdo de esta naturaleza, los asociados en la implementación rinden cuentas al PNUD por el uso de los recursos de esta institución y por la generación de los productos indicados.

Para poner en prácticas tales acuerdos legales se utilizan los siguientes documentos (ver también el Anexo 1: Marco jurídico):

**Acuerdo básico modelo de asistencia (SBAA).** Acuerdo legal entre el gobierno (del país donde se ejecuta el programa) y el PNUD que describe las condiciones generales de la cooperación del PNUD en cuyo marco se llevarán a cabo todas las actividades programáticas de esta institución. Cuando no hay un SBAA (por ejemplo, cuando todavía se utilizan Acuerdos del Fondo Especial o de Asistencia Técnica), se recurre a un anexo estándar (denominado “Disposiciones Complementarias”) al documento del proyecto.

**Documento del programa para el país (CPD).** Documento aprobado por la Junta Ejecutiva del PNUD para trabajar en la consecución de los resultados acordados para las actividades de desarrollo en un determinado país.

**Plan de Acción para el programa para el país (CPAP)**<sup>5</sup>. Acuerdo legal entre un gobierno y el PNUD para ejecutar el programa para el país. Para el ciclo de programación por países del PNUD, los principales instrumentos de gestión a nivel de programas son el Documento del programa del país y el CPAP.

**Plan de trabajo anual/documento del proyecto.** Desde una perspectiva jurídica, el término “documento del proyecto”, según se define en el SBAA, se refiere a la combinación del plan de trabajo anual (ver [formato de los documentos de proyectos](#) para países donde se ha formulado un CPAP) y el CPAP<sup>6</sup>. El plan de trabajo anual es un acuerdo legal entre el PNUD y el Asociado en la implementación para ejecutar las actividades de un plan de trabajo anual específico en el plazo de un año calendario, según se indica en el CPAP firmado por el respectivo gobierno y el PNUD. Cada año debe firmarse el plan de trabajo anual para el año en curso. Dado que la mayoría de los proyectos del PNUD son plurianuales, se incluyen planes anuales de trabajo para los años posteriores según sea preciso para los fines de planificación y movilización de recursos.

---

<sup>5</sup> En países piloto “unidos en la acción” o en aquellos que promueven el programa de coherencia de la ONU, el CPAP está constituido por el Plan de acción de UNDAF, el Programa único de las Naciones Unidas o un marco operativo programático equivalente entre organismos.

<sup>6</sup> Si existe un CPAP o Plan de acción de UNDAF firmado para el proyecto y si se han cubierto adecuadamente todos sus antecedentes esenciales, la documentación mínima requerida es un plan de trabajo anual (AWP). De lo contrario, se necesita un “documento del proyecto completo”.

No es necesario que el grado de especificación de tales planes (que se indican al inicio del proyecto) sea exhaustivo. De hecho, pueden incluir solamente las actividades y compromisos contractuales acordados. Sin embargo, en la medida en que tales planes se transforman en los planes del año en curso, deben actualizarse en detalle antes de su firma. De la misma forma, deben revisarse e ingresar los presupuestos del proyecto en Atlas.

Además de los requisitos mínimos que corresponden a un documento del proyecto, la oficina de un país puede incorporar exigencias adicionales, previa consulta con el respectivo gobierno y en función del contexto local. Es posible, además, que el gobierno desee exigir que cada plan de trabajo anual sea firmado por ambas partes.

### **Sistema de rendición de cuentas**

En su segunda sesión de septiembre de 2008, la Junta Ejecutiva del PNUD aprobó el [Sistema de rendición de cuentas del PNUD](#), que consta de dos documentos:

El **Marco de Rendición de Cuentas** describe los procesos de seguimiento, análisis y mejoramiento del desempeño en todos los aspectos de la política institucional, los procesos administrativos y los procedimientos operativos, y a nivel de toda la organización, para apoyar el Plan Estratégico 2008-2011 (prorrogado hasta 2013) del PNUD;

La **Política de Supervisión** detalla los procedimientos y momentos específicos para proporcionar a la dirección del PNUD y a sus partes interesadas una garantía y evaluación independiente del trabajo de la institución en todos los niveles de las intervenciones de un programa.

- Los principios rectores de la rendición de cuentas incluyen:
- Identificación con los objetivos institucionales: los gerentes son responsables de alcanzar los objetivos institucionales en todas las oficinas, sin importar los cargos funcionales que ocupen;
- Delegación de atribuciones: las atribuciones, responsabilidades y rendición de cuentas se definen claramente y se delegan formalmente;
- Deber de mantenerse informados: el personal directivo y los funcionarios tienen la obligación de mantenerse informados acerca de las políticas y normas pertinentes;
- Consideración de los riesgos y de la relación costo-beneficio: al tomar decisiones, es necesario evaluar debidamente todos los riesgos, costos y beneficios;
- Supervisión del rendimiento: es obligatorio divulgar el rendimiento informando periódicamente sobre los resultados y los asuntos financieros;
- El más alto nivel de integridad personal: aplicar el principio de auto-certificación y conducta ética.

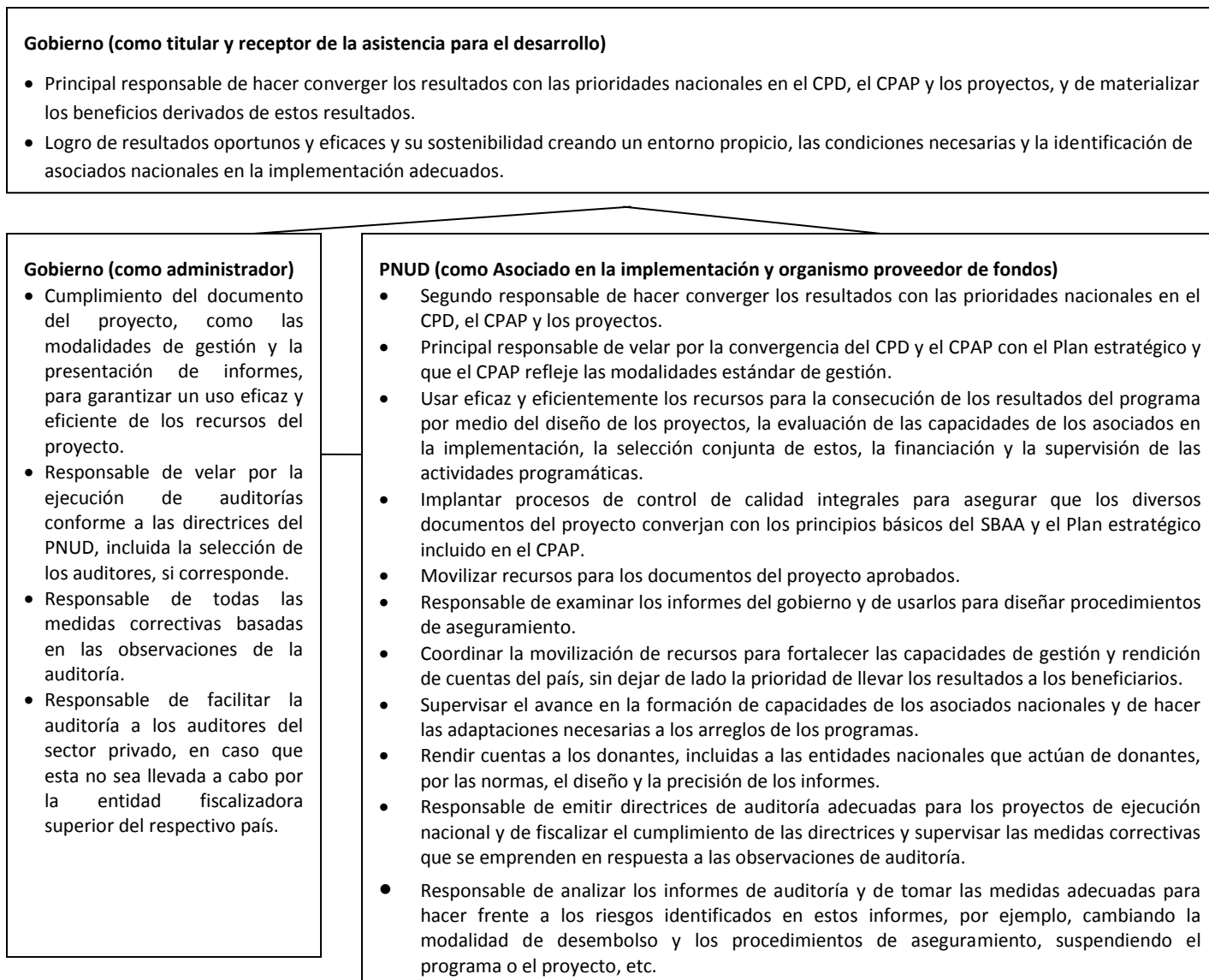
Responsabilidad por los programas:

- Donantes: proporcionar asistencia que apoye las estrategias de desarrollo del propio país;
- gobiernos de los países en que se ejecuta los programas: usar la asistencia y demás recursos de manera eficiente y hacerse responsables por los efectos de los programas;
- PNUD y asociados: proporcionar fondos y apoyo a los programas en conformidad con los programas mundiales, regionales y nacionales del PNUD.



En términos de rendición de cuentas, hay una relación tripartita (Figura 1) entre el gobierno como titular y receptor de la asistencia para el desarrollo, el Asociado en la implementación como administrador y el PNUD como asociado para el desarrollo y organismo que aporta los fondos. El Asociado en la implementación puede ser un asociado nacional a cargo de implementar el proyecto o programa (que es lo habitual), un organismo de las Naciones Unidas, una organización de la sociedad civil (OSC), una organización intergubernamental o el PNUD.

**Figura 1: Relación tripartita**



El gobierno cumple sus múltiples funciones a través de diferentes organismos públicos que actúan de entidad coordinadora, organismo de cooperación o asociado nacional en la implementación. La relación entre las entidades con personalidad jurídica involucradas, sus responsabilidades y las funciones que desempeñan en el programa para el país y en la administración del proyecto se resumen en la figura 2.

Figura 2: Modalidades de gestión

PARTES				
Organismo gubernamental de coordinación	Oficina del PNUD en el país	Organismo gubernamental de cooperación	Asociado en la implementación	Parte responsable
<p><b>Nivel de programa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por la coherencia con las prioridades del país y crear un sentido de pertenencia nacional de los resultados del programa mediante la elaboración y aprobación del CPAP.</li> <li>• Identificar las capacidades nacionales para implementar el programa y al mismo tiempo velar por la existencia de las modalidades de gestión necesarias para asegurar la adecuada gestión e implementación del CPAP.</li> <li>• Supervisar y coordinar la implementación del programa, al tiempo que asegura la auditoría y supervisión nacionales del CPAP.</li> <li>• Crear el entorno y las condiciones propicias para los efectos y productos del CPAP.</li> <li>• Designar el organismo gubernamental colaborador como representante del gobierno en el proceso de implementación del proyecto.</li> </ul> <p><b>Nivel de proyecto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleccionar conjuntamente</li> </ul>	<p><b>Nivel de programa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar los conocimientos especializados para preparar el CPD y el CPAP para asegurar su calidad y coherencia con el Plan Estratégico. Velar por la inclusión de cláusulas de gestión en el CPAP y su cumplimiento.</li> </ul> <p><b>Nivel de proyecto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar la capacidad del gobierno y elegir la modalidad de desembolso.</li> <li>• Velar por el uso efectivo y eficiente de los recursos mediante el diseño del proyecto, la selección conjunta de los IP y la supervisión de las actividades.</li> <li>• Evaluar y aprobar el proyecto, como asimismo la supervisión.</li> <li>• Transferir fondos para la implementación de cada uno de los proyectos.</li> </ul>	<p><b>Nivel de programa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesorar la Junta de Resultados, según corresponda.</li> </ul> <p><b>Nivel de proyecto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar por cuenta del gobierno en el proyecto a través de su aporte y crear un entorno propicio para el proyecto.</li> <li>• Identificarse con los productos del proyecto.</li> </ul>	<p><b>Nivel de programa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesorar la Junta de Resultados, según corresponda.</li> </ul> <p><b>Nivel de proyecto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acordar la implementación del proyecto en conformidad con el documento del proyecto (sin embargo, una ONG no puede firmar ese documento).</li> <li>• Generar los productos.</li> <li>• Usar los recursos del proyecto de manera eficiente y efectiva.</li> <li>• Supervisar a las partes responsables.</li> </ul>	<p><b>Nivel de programa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• N/A</li> </ul> <p><b>Nivel de proyecto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Producir los bienes y servicios.</li> <li>• Asegurar la rendición de cuentas según lo estipulado en el contrato.</li> </ul>

			los IP. <ul style="list-style-type: none"> <li>Supervisar los productos del proyecto.</li> </ul>				
<b>MODALIDADES DE GESTIÓN</b>	<b>Consejo del Programa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mecanismo de consulta y de gestión; sus decisiones se basan en el consenso respecto de las cuestiones del programa en el país.</li> <li>Responsable de supervisar el Plan de Acción para el programa para el país (CPAP).</li> <li>Responsable de la integración de los efectos individuales dentro del PNUD, como asimismo de su contribución a los esfuerzos generales del personal de la ONU en el país, según se documenta en la matriz de resultados del UNDAF.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Copresidencia del Consejo del Programa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Copresidencia del Consejo del Programa</li> <li>Gerente del Programa</li> </ul>			
	<b>Junta del Proyecto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable de tomar por consenso las decisiones de gestión de un proyecto cuando el Gerente del Proyecto solicita orientación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es el beneficiario superior que participa en la Junta del Proyecto, si corresponde.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiene la función de proveedor superior y máximo garante de la calidad en la Junta del Proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rol ejecutivo y (o) de beneficiario superior en la Junta del Proyecto</li> <li>Rol de apoyo al proyecto. .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Junta del Proyecto (proveedor superior)</li> <li>Gerente del Proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rol de proveedor superior en la Junta del Proyecto, si corresponde.</li> <li>Desempeña la función de equipo del proyecto.</li> </ul>

### Políticas y procedimientos relacionados

Según se mencionó anteriormente, dentro del marco de la implementación nacional de proyectos del PNUD, el gobierno es el responsable de gestionar y producir las actividades del programa con el fin último de obtener los productos del proyecto. En consecuencia, aplican las regulaciones, reglamentos y procedimientos del gobierno en tanto no contravengan los principios del Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada del PNUD. El Artículo 16.05 del Reglamento Financiero consigna lo siguiente:

- “La administración por entidades de ejecución o, en el marco de modalidades operativas armonizadas, por asociados en la implementación, de los recursos obtenidos del PNUD o por su conducto se realizará con arreglo a sus respectivos reglamentos, normas, prácticas y

procedimientos financieros en la medida en que éstos no contravengan los principios del Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada of PNUD.

- En los casos en que las disposiciones financieras de una entidad de ejecución, o en el marco de modalidades operativas armonizadas, el Asociado en la implementación, no contengan las directrices necesarias para garantizar la mejor combinación de economía y eficiencia, justicia, integridad, transparencia y una competencia internacional efectiva, se aplicarán las directrices del PNUD”.

El cumplimiento de los principios del Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada of PNUD se apreciará cuando se evalúe la capacidad del Asociado en la implementación. Cualquier posible deficiencia puede desembocar en una de las dos situaciones siguientes, o en ambas:

- El PNUD y el Asociado en la implementación acuerdan modalidades de gestión y procedimientos específicos para la implementación del proyecto, los que complementarán las políticas y procedimientos del gobierno. El respectivo acuerdo se materializará mediante un anexo especial al documento del proyecto.
- El PNUD presta servicios de apoyo a la implementación nacional en calidad de Parte responsable. Tales servicios y su costo se detallarán en una Carta de acuerdo (para servicios de apoyo en el marco de la implementación nacional). Debido a que estos servicios serán proporcionados por el PNUD, se aplican sus reglamentos, reglamentaciones y procedimientos habituales.

## Consideraciones Relacionadas con la Implementación Nacional y el Desarrollo de Capacidades

Los Estados miembros han instado al sistema de desarrollo de las Naciones Unidas (ONU) a intensificar los esfuerzos para apoyar el desarrollo de las capacidades nacionales. A fin de lograrlo, se respaldarán las iniciativas para: a) crear y mantener institucionales nacionales efectivas; b) formular e implementar estrategias nacionales para la formación de capacidades, según le sea solicitado<sup>7</sup>. El PNUD define este procedimiento como “el proceso que permite a individuos, organizaciones y sociedades adquirir, fortalecer y mantener capacidades para fijar y alcanzar sus propios objetivos de desarrollo en el tiempo”<sup>8</sup>.

- El desarrollo de las capacidades permite que las instituciones nacionales mejoren la planificación, gestión y entrega de los objetivos de las prioridades nacionales de desarrollo, todos ellos factores esenciales como base en la toma de decisiones y para asegurar un fuerte sentido de identificación nacional con los planes de desarrollo y la gestión de los recursos. Se requiere la formación de tales capacidades mediante el fortalecimiento de las instituciones nacionales para lograr avances sostenidos en toda la gama de objetivos del desarrollo humano. Esto a su vez define la contribución más importante del PNUD al desarrollo según lo señalado en el Plan Estratégico de la institución<sup>9</sup>.

Según se indica en el manual, se evalúa y aprecia la capacidad del asociado seleccionado antes de su designación. Las deficiencias y problemas de capacidad relacionados con los asociados en la implementación que se observan a nivel de implementación de proyectos del PNUD brindan la oportunidad a éste para analizar, junto con los Organismos gubernamentales de coordinación y cooperación y los asociados nacionales en la implementación, las opciones disponibles para abordar sistemáticamente los problemas de capacidad detectados apoyando la formación de capacidades. Idealmente, el apoyo debe estar relacionado con los programas y proyectos nacionales de desarrollo en general y orientado al nivel institucional y no limitarse a la ejecución de proyectos del PNUD. Algunas consideraciones adicionales que deben tomarse en cuenta son:

- Las estrategias de desarrollo de capacidades (como formación en el empleo, iniciativas de aprendizaje práctico guiado, programas de *coaching* y *mentoring*, hermanamiento institucional e introducción y utilización sostenida de herramientas y sistemas adecuados) deben incorporarse al objetivo y diseño del proyecto, con financiamiento pleno, y percibirse como una contribución de valor añadido del PNUD.
- Los proyectos son transitorios por naturaleza. Por este motivo, el desarrollo de capacidades con el propósito específico de implementar un determinado proyecto no siempre será

---

<sup>7</sup> Referencias: A/RES/62/208 (TCPR, <http://www.un.org/Docs/journal/asp/ws.asp?m=A/RES/62/208>), los principios de lograr que la ayuda sea efectiva (explicado en documentos como la Declaración de Paría sobre Armonización y Alineación y el Programa de Acción de Accra), el documento con los Resultados de la Cumbre Mundial 2005 (<http://www.un.org/summit2005/documents.html>) y el sitio del PNUD sobre Eficacia de la Ayuda (<http://www.undp.org/capacity/aid.shtml>).

<sup>8</sup> Más información sobre el desarrollo de capacidades en <http://www.undp.org/capacity/resources.shtml>.

<sup>9</sup> Más Información sobre el Plan estratégico del PNUD en <http://www.undp.org/excebrd/pdf/dp07-43Rev1.pdf>.

sostenible o se institucionalizará. De esta forma, es necesario que las acciones específicas a nivel de proyectos sean organizadas claramente en torno al fortalecimiento de capacidades que permitan apoyar resultados a más largo plazo.

- Cuando el PNUD se involucre en la formación de capacidades del asociado nacional en la implementación con el objetivo de ejecutar un proyecto financiado por la institución, es indispensable aclarar los roles y las responsabilidades desde el principio.

## PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

### Proceso de Programación del PNUD<sup>10</sup>

El proceso de programación del PNUD a escala de países se basa en el proceso de programación del sistema de las Naciones Unidas (ONU) que habitualmente se denomina proceso de Evaluación común para el país / Marco de asistencia de las Naciones Unidas para el desarrollo (CCA/MANUD). Tiene las siguientes características:

- Apropiación nacional, que incluye a todas las partes interesadas en todas las etapas del proceso;
- Coherencia con la prioridades de desarrollo, estrategias, sistemas y ciclos de programación de cada país;
- Inclusión de todo el sistema de la ONU, con plena participación de los organismos especializados y no residentes;
- Integración de los cinco principios de programación de la ONU adaptados al contexto del país:
  - Enfoque de los derechos humanos,
  - Igualdad de género,
  - Sostenibilidad ambiental,
  - Gestión orientada a resultados,
  - Desarrollo de capacidades.
- Rendición de cuentas recíprocas entre la ONU y la contraparte nacional por los resultados del desarrollo.

El Proceso de programación del sistema de las Naciones Unidas consta de cuatro pasos principales:

- (1) Hoja de ruta;
- (2) Análisis del país;
- (3) Planificación estratégica;
- (4) Seguimiento y evaluación.

Sin bien estos pasos son de ejecución obligatoria, los equipos de las Naciones Unidas en el país (UNCT) pueden adaptar cada paso de manera flexible a las circunstancias del respectivo país, pero sin perder de vista el cumplimiento de las exigencias mínimas. La sección Gestión de programas de Políticas y Procedimientos sobre Programas y Operaciones (POPP) del PNUD

---

<sup>10</sup> Para más información sobre la política de gestión de programas del PNUD, visite <http://content.undp.org/go/userguide/results/programme/?lang=en#top>.

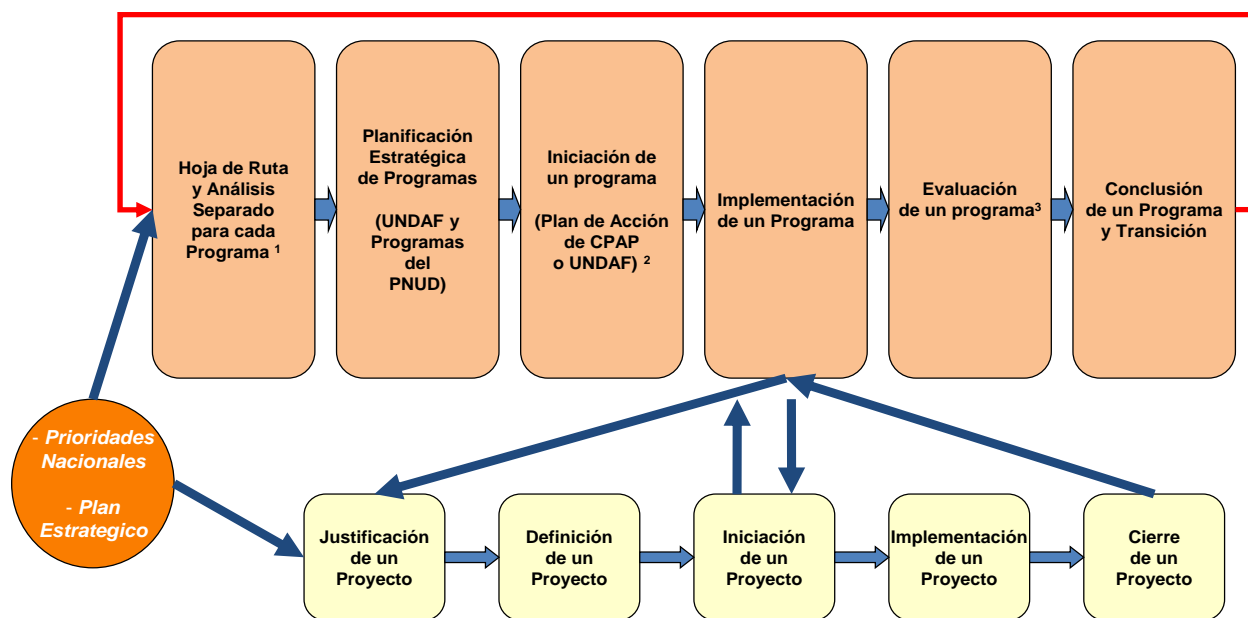


explica en detalle el proceso CCA/MANUD como parte de sus propias políticas y procedimientos al respecto.

Los ciclos de programas y proyectos del PNUD apoyan los procedimientos que le permiten entregar resultados a la institución. En su marco se lleva a cabo una serie de acciones, las que incluyen la definición de un orden claro de prelación en los resultados (productos<sup>11</sup> que contribuyen a los efectos<sup>12</sup>) y el seguimiento constante del progreso hacia la consecución de los resultados previstos.

Los programas del PNUD son respuestas programáticas estratégicas que contribuyen a lograr una selección de efectos a nivel nacional, regional y global formulados mediante un enfoque integrado. La figura a continuación representa las etapas de avance de un programa. Para cada proceso, [la sección Gestión de programas](#) de POPP entrega orientación para asegurar que se sigan las políticas adecuadas del PNUD, se mantenga informado a los interesados clave, estén disponibles las estructuras de gestión requeridas, se supervisen los resultados y se gestionen adecuadamente los resultados del programa.

### Ciclo de Programación del País



**FOOTNOTES:**

<sup>1/</sup> Los análisis de un país de la ONU/PNUD se llevan a cabo como parte del proceso CCA/UNDAF y en conformidad con él.

<sup>2/</sup> No aplica a programas regionales y globales.

<sup>3/</sup> El programa de un país evoluciona a partir del ciclo previo y continúa en el siguiente. En este proceso se produce un permanente aprendizaje y gestión de conocimientos. Cuando un determinado ciclo del programa de un país llega a su término, las experiencias adquiridas, especialmente las resultantes de las evaluaciones, se usarán sistemáticamente para estructurar el siguiente programa y decidir qué parte del trabajo programático en curso seguirá adelante y cuál no.

**Figura:** Diagrama general de flujo de los ciclos de programas y proyectos del PNUD

<sup>11</sup> Los productos son resultados de desarrollo a corto plazo generados por el proyecto. Deberán lograrse con los recursos proporcionados para el proyecto y dentro horizonte cronológico previsto.

<sup>12</sup> Los efectos son cambios reales o previstos en las condiciones de desarrollo que las intervenciones se proponen lograr.

La figura muestra los principales pasos en el ciclo de vida de los programas del PNUD (las subsecciones pertinentes de la sección de Gestión de programas de POPP se mencionan bajo cada uno de los pasos indicados a continuación):

1. El ciclo se inicia con la participación del PNUD en la preparación de la Hoja de ruta para el proceso CCA/MANUD, según se señala en las directrices del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDG) sobre [Cómo preparar el MANUD](#), el primer paso programático en el análisis del correspondiente programa nacional, regional o global. En el ámbito nacional, esto se realiza como parte del proceso de análisis común de la ONU. Para más información, consultar la sección Análisis para un programa;
2. El paso siguiente es la preparación del respectivo programa nacional, regional o global del PNUD por medio de un proceso incluyente en que participarán todas los principales interesados. A nivel de país, esto es parte de la preparación del proceso MANUD, en el cual el PNUD participa de manera activa y plena. Durante esta fase se elaboran los marcos preliminares de seguimiento y evaluación de los programas de la institución, aunque los programas se aprecian y aprueban al término de esta fase. En la sección de POPP sobre Planificación estratégica de programas (denominado previamente Definición de un programa) se entrega información adicional al respecto;
3. La etapa siguiente es la de “Iniciación de un programa”. En ella se crean los detalles operativos y los arreglos administrativos y se elaboran los marcos de seguimiento y evaluación (S y E) a la espera de ser implementados. Incluye asimismo la instauración de los elementos necesarios para supervisar los resultados en el sistema Atlas (sistema de gestión institucional del PNUD) y la plataforma de Gestión Basada en Resultados (RBM) de la institución. A nivel nacional, esta etapa se ocupa de la preparación del Plan de acción para el programa para el país (CPAP). En la sección Iniciación de un programa se presenta más información al respecto;
4. Durante las fases de “Implementación de un programa” y “Evaluación de un programa”, se realizan las actividades programáticas planificadas, como seguimiento y evaluación de los efectos. En ellas se asegurará también que los programas sigan siendo pertinentes mediante las revisiones que sean necesarias y que hayan sido acordadas con los interesados luego de las actividades y verificaciones de seguimiento y evaluación. La sección Implementación de un programa y Evaluación de un programa de POPP entrega información adicional;
6. La fase “Conclusión de un programa y transición” asegura que se aprenda del ciclo en curso y se transite hacia el siguiente ciclo de programación. En la sección Conclusión de un programa y transición de POPP se presentan detalles adicionales.

No es frecuente que los programas del PNUD para un país, a diferencia de sus proyectos constitutivos, partan de cero o terminen con el logro total de todos los efectos previstos. Si bien la duración de los programas del PNUD está predeterminada en gran medida, habitualmente pasan de un programa para “transitar” hacia otro. Los procesos y los documentos de planificación mencionados previamente contribuyen a que un país alcance prioridades de desarrollo nacionales acordes con los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). Los resultados

que se esperan lograr a partir de las actividades programáticas de los miembros de un equipo de las Naciones Unidas en el país, como del PNUD y sus fondos y programas asociados, se denominan “efectos” y “productos” acordados por el gobierno en la matriz de resultados de MANUD. El objetivo más directo de un Programa del PNUD para el país es generar las contribuciones programáticas que la entidad acordó específicamente para ayudar (?) en la consecución de determinados efectos nacionales. El Ciclo del proyecto del PNUD, en tanto, se preocupa de proporcionar los productos necesarios para contribuir a los efectos a nivel de programas mediante intervenciones del PNUD.

En el contexto de este Manual, el término “programa del PNUD” se refiere al Programa del PNUD para el país. Cada oficina en el país (CO) puede decidir libremente si administra el programa dentro de un conjunto de carteras o de subprogramas, los que habitualmente se organizan en agrupaciones basadas en prácticas o en sectores.

La sección sobre gestión de programas más adelante entrega explicaciones más detalladas sobre el ciclo de un proyecto.

## **Preparación del CPAP (iniciación de un programa)**

### **Descripción**

En la preparación del Plan de acción para el programa para el país (CPAP) participan el PNUD y el gobierno, los asociados en la implementación y otras contrapartes nacionales, si corresponde. El PNUD y el Organismo coordinador del gobierno firman el CPAP.

El CPAP representa el acuerdo jurídico entre el PNUD y el gobierno de ejecutar el programa para el país. En él se detalla también el diseño y las estrategias de capacitación del programa descrito en términos más conceptuales en el documento del programa para el país. Además de los aspectos específicos del programa, señala los resultados más importantes previstos y las estrategias que se utilizarán para lograr esos resultados. También aclara los arreglos para ejecutar y gestionar el programa/proyecto. Resumiendo, el CPAP es el plan maestro de operación que guía la creación y aplicación de los proyectos y en este proceso vincula la gestión de los programas con la Gestión de proyectos en el empeño de administrar con miras a obtener resultados.

En conjunto con los planes de trabajo anuales, el CPAP representa el documento del proyecto mencionado en el Acuerdo básico modelo de asistencia (SBAA). Los planes de trabajo anuales, que son una parte integral del CPAP y por referencia quedan incluidos en él, representan asimismo los acuerdos legales entre el PNUD y los asociados en la implementación de ejecutar un proyecto específico dentro del año civil bajo los términos indicados en el CPAP. En la medida de lo posible, el PNUD y sus asociados utilizarán solamente los documentos indispensables, específicamente el CPAP y los planes de trabajo anuales firmados, para ejecutar las iniciativas del programa. No obstante, es necesario advertir que muchos países han encontrado que el formato básico del plan de trabajo anual muchas veces no es el adecuado para dar cuenta de la naturaleza multianual de los proyectos del PNUD, como tampoco de la rendición de cuentas y la gestión de riesgos involucrada. Para responder a estas falencias, el PNUD amplió la parte explicativa del formato básico del plan de trabajo anual de manera que cubra los elementos que quedarán reflejados en los documentos del proyecto. Según sea necesario y pertinente, estos documentos pueden prepararse con ayuda, entre otros, del texto pertinente incluido en el CPAP y en los planes de trabajo anuales.

### **Identificación y selección de los asociados en la implementación**

#### **Marco jurídico**

Los siguientes Reglamentos y Reglas del PNUD rigen la selección de los asociados en la implementación:

Reglamento 17.01 (a): “Previa consulta y acuerdo con el gobierno del país donde se ejecuta el programa, el Administrador seleccionará una única entidad de ejecución o, en el marco de las modalidades armonizadas de operación, el Asociado en la implementación, entre la entidades designadas para cada actividad programática específica del PNUD”.

Norma 117.01(a): “La atribución de seleccionar entidades de ejecución o, en el marco de las modalidades armonizadas de operación, asociados en la implementación, y la

responsabilidad de supervisar su desempeño se delega en el Administrador Asociado. Este podrá a su vez delegar su atribución, por intermedio del respectivo Director de la Dirección Regional, en representantes residentes del PNUD en los países donde se ejecutan los programas;

Norma 117.01 (b): El Administrador Asociado emitirá los procedimientos y directrices de operaciones que rigen la selección de las entidades de ejecución o, en el marco de las modalidades armonizadas de operación, los asociados en la implementación”.

### Marco operacional

El PNUD escoge a un único Asociado en la implementación para cada actividad del programa o proyecto, previa consulta y en acuerdo con el Organismo de coordinación del gobierno. El Asociado en la implementación para las actividades del programa se puede identificar y seleccionar antes, durante o después de preparar el CPAP. En todos los casos, la selección se realizará en conformidad con los procedimientos detallados estipulados más adelante en el *capítulo de Gestión de proyectos, sección Definición de un proyecto*. Las directrices que se indican a continuación describen los principios y criterios que rigen la identificación y selección de los Arreglos de ejecución que usualmente se efectúan durante la preparación del CPAP.

En esa etapa se determinan los Arreglos de ejecución y, en algunos casos, los posibles asociados en la implementación de proyectos específicos. Pueden presentarse los siguientes escenarios:

- Los asociados en la implementación están gestionando otros proyectos en curso, por ejemplo, proyectos que se iniciaron en el ciclo anterior de programas. En otras palabras, ya existen los asociados para estas actividades. En ese caso, quienes formulan el CPAP pueden reconfirmar al asociado actual o bien proponer a un nuevo asociado.
- Los resultados previstos están incluidos en el CPAP, pero aún no se ha elaborado el documento del proyecto o el plan de trabajo anual. En estos casos, quienes formulan el CPAP propondrán candidatos para ejercer de Asociado en la implementación o bien otras categorías de asociados que se seleccionarían después de haber acordado el CPAP. En este caso, la inclusión de los nombres de los asociados sería meramente indicativa.
- Los resultados previstos están incluidos en el CPAP y se ha preparado el documento del proyecto y el plan de trabajo anual. En este caso, el Asociado en la implementación ya se habrá escogido en conformidad con los procedimientos descritos en *Gestión de proyectos, Definición de un proyecto*, e incluido en el CPAP como asociado designado.

Durante el período de vigencia del CPAP, cualquier propuesta de nuevos proyectos —cuyos resultados previstos no estarán consignados en el CPAP acordado— será aprobada por la autoridad coordinadora del gobierno y el PNUD, a condición de que existan los recursos necesarios. Obviamente, al momento de preparar el CPAP se desconocía la identidad de los asociados en la implementación de tales proyectos, de modo que su selección se hará conforme a los procedimientos ya descritos en *Gestión de proyectos, Definición de un proyecto*.

### El rol del asociado en la implementación

El Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada del PNUD en su artículo 27.02 (i) (Definiciones) precisa que el Asociado en la implementación es “la entidad a la que el Administrador encomendó implementar la asistencia del PNUD especificada en un documento firmado, junto con la total responsabilidad y obligación de rendir cuentas por el uso efectivo de los recursos del PNUD y la entrega de los productos, según se consigna en ese documento”. En otras palabras, el Asociado en la implementación es responsable de administrar el proyecto y obtener los resultados indicados en los documentos pertinentes. La rendición de cuentas de un Asociado en la implementación se define específicamente como la responsabilidad de:

- Informar, de manera fiel y precisa, sobre los avances del proyecto con respecto a los planes de trabajo acordados y en conformidad con el calendario y formato de presentación de informes incluidos en el acuerdo sobre el proyecto;
- Conservar los documentos y las pruebas que demuestran el uso adecuado y prudente de los recursos del proyecto en conformidad con el acuerdo sobre el proyecto y las reglamentaciones y procedimientos que correspondan. Estos documentos estarán disponibles cuando así lo requieran los supervisores y auditores designados para el proyecto.

Un Asociado en la implementación podrá firmar convenios con otras organizaciones o entidades, denominadas Partes responsables, que proporcionen bienes y servicios al proyecto y lleven a cabo actividades y generen productos para el proyecto. Las Partes responsables rinden cuentas directamente al Asociado en la implementación.

#### Posibles asociados en la implementación

Norma 17.03b: “Sujeto a las condiciones establecidas por la Junta Ejecutiva del PNUD, en la selección de asociados en la implementación para actividades de programas específicos se tendrán en cuenta a entidades gubernamentales, organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos, como asimismo a organizaciones inter-gubernamentales y organizaciones no gubernamentales y el mismo PNUD”.

El PNUD, previa consulta y acuerdo con el gobierno, puede escoger a un Asociado en la implementación para un proyecto de entre uno de cinco tipos diferentes de organizaciones asociadas. Estas categorías son las siguientes:

- Entidades gubernamentales. Cuando se usa una entidad de este tipo, se denomina ejecución nacional. Para esta función califican los siguientes organismos:
- Un ministerio del gobierno;
- Un departamento de un ministerio; o
- Una institución gubernamental semiautónoma, como el banco central, una universidad, una autoridad regional o local o una municipalidad.
- Organismos de las Naciones Unidas.
- Organizaciones no gubernamentales (ONG).

- El PNUD mismo. Cuando se usa el mismo PNUD como Asociado en la implementación, se habla de ejecución directa.
- Las organizaciones intergubernamentales no forman parte del sistema de las Naciones Unidas. Con ello se pretende que sean usadas principalmente para la ejecución de programas regionales del PNUD.

#### Principios que rigen la selección de la implementación nacional por un gobierno

En las siguientes secciones se describen los principios de selección para la implementación nacional de las actividades de un programa, modalidad que será adecuada en los siguientes casos:

- El proyecto forma parte de un programa nacional (no regional).
- Un organismo gubernamental está involucrado directamente en las actividades y resultados del proyecto.
- Se prevé que un organismo gubernamental tendrá la responsabilidad de sustentar los resultados del proyecto.
- El organismo pertinente del gobierno tiene la capacidad mínima requerida y está comprometido a llevar a cabo el proyecto conforme a lo que se ha determinado en una evaluación de capacidades.

#### Instrucciones detalladas para la selección de un asociado en la implementación

Las instrucciones pertinentes para la selección de un individuo como asociado en la implementación se presentan más adelante en *Gestión de proyectos, Definición de un proyecto*.

## Implementación del Programa (Ejecución de un Programa)

### Descripción

En función del [CPAP](#) firmado, un programa se implementa por medio de un conjunto de proyectos que generan los productos. En la ejecución del programa se velará también por la generación de todos los productos indicados en el [CPAP](#) y por su contribución al logro de los efectos nacionales previstos en el [MANUD](#) y en el documento del programa del país.

Para este fin, el PNUD, en colaboración con el Organismo de coordinación del gobierno, supervisa y coordina los productos que son generados por los proyectos en conformidad con el [CPAP](#). Ambos velarán por la relación eficaz en función de los costos de los productos de los diversos proyectos y por el desarrollo oportuno de los nuevos proyectos pertinentes de la cartera del programa. Estas actividades, como asimismo la supervisión del cumplimiento de los hitos identificados para los indicadores de efectos, permiten que el PNUD examine los avances en conjunto con el Organismo de coordinación del gobierno, los socios y los colegas del Equipo de las Naciones Unidas en el país (UNCT) e informe los resultados a los interesados.

Es aconsejable que el PNUD integre la revisión de su [CPAP](#) en el proceso del [Examen anual del MANUD](#) y de esta manera evite una verificación aislada para reducir los costos de transacción. En [Implementación del Examen anual del MANUD por parte del PNUD](#) se describe la forma en que el PNUD, en colaboración con el gobierno, los miembros del UNCT y otros interesados — como representantes de la sociedad civil, donantes bilaterales, etc.— lleva a cabo la revisión anual del CPAP como parte del [Examen](#) indicado. En este examen anual se verificará si las partes involucradas cumplieron con las recomendaciones del examen anual previo y formular sugerencias y recomendaciones para superar cualquier nuevo problema detectado o aprovechar las oportunidades identificadas. Se velará asimismo por prestar la debida consideración a las observaciones de los análisis temáticos en grupo. Las conclusiones y recomendaciones del examen anual permiten que el PNUD actualice el [CPAP](#) del año siguiente, investigue y finalice las revisiones de proyectos y planes anuales de trabajo y prepare un informe anual de resultados para las sedes del PNUD, además de satisfacer otras presentaciones de informes exigidas por los interesados.

### Políticas relacionadas

#### Proceso de revisión y examen de los CPAP

Aunque el [CPAP](#) se puede modificar sustancialmente en cualquier momento (según se indica más adelante, dentro del marco del programa para el país aprobado por la [Junta Ejecutiva](#)), el examen anual permite revisar de manera periódica y sistemática todo el CPAP dentro del contexto del MANUD y cambiar lo que sea necesario en la orientación del programa y la asignación de recursos. No obstante, cualquier cambio que se aparte del programa para el país aprobado por la Junta Ejecutiva se someterá a la consideración de la Dirección Regional. El Director de esta, previa consulta con otras oficinas involucradas, como la Secretaría de la Junta Ejecutiva y el gestor de información ([OSG](#)), examinará los cambios propuestos y asesorará sobre la forma más adecuada de asegurar que se cumplan las [políticas y decisiones de la Junta Ejecutiva](#). Ver también [Cambios al documento del programa del país](#).



## Supervisión

Se trata de una función permanente destinada principalmente a entregar a los principales interesados de un programa o proyecto los primeros indicios sobre la calidad, cantidad y oportunidad del progreso hacia la consecución de los resultados previstos.

La supervisión se rige por la siguiente política:

Se supervisará cualquier efecto al que contribuya el PNUD por medio de actividades convergentes y productos planificados, sea cual sea el presupuesto y la duración. Cualquier información derivada de evaluaciones del proyecto y de los efectos puede ser útil en esta tarea y, de igual forma, los datos recogidos en la supervisión pueden ser útiles para las evaluaciones.

Según el plan de seguimiento y evaluación, se definirá a la persona o entidad responsable de supervisar la recogida de datos, su frecuencia, quién los recibirá y en qué forma respecto de cualquier efecto.

Durante el último trimestre de cada año, se efectuará un examen interno del CPAP que se basará en los hallazgos y lecciones aprendidas de la revisión de los planes de trabajo anuales y del proyecto anual, los recursos especiales del programa (DPR), los comentarios recibidos del grupo temático y las evaluaciones del proyecto y de los efectos. La reunión pertinente permitirá al PNUD evaluar el desempeño de los proyectos en curso y recientemente finalizados y de las iniciativas convergentes, coordinar la preparación del informe anual de resultados para las sedes del PNUD y los asuntos que serán analizados con los asociados nacionales, entre otros el Organismo de coordinación del gobierno, en lo que dice relación con el CPAP. La revisión, que estará sujeta a evaluaciones puntuales y externas de calidad, se organizará de tal forma que apoye el examen anual del MANUD y se regirá por normas comunes preestablecidas.

Cada efecto tiene un órgano responsable de supervisar los avances hacia los objetivos y el grado en que las lecciones son recogidas posteriormente en la programación. Todos los efectos serán revisados en el examen anual del CPAP.

### Implementación del Proceso de examen anual del MANUD por parte del PNUD

Las directrices contenidas en el vínculo se refieren a los principios rectores del Examen anual del MANUD, los cuales incluyen reducir los costos de transacción mediante la armonización con el proceso de programación común en los países y supervisar eficiente y eficazmente el CPAP y sus operaciones, todo ello en conformidad con la sección de Gestión de programas y proyectos de las Políticas y Procedimientos. Tiene los siguientes objetivos:

Asegurar que el PNUD contribuya de manera eficiente y efectiva al Examen anual del MANUD;

Evaluar si en las actividades financiadas por el PNUD se cumplieron las metas anuales globales en el contexto del MANUD, a fin de contribuir al informe anual de resultados del PNUD a las sedes;

Detectar y abordar los problemas operacionales en la implementación del CPAP y modificarlo en la medida de lo necesario.

En cada etapa del proceso del examen anual del MANUD, el PNUD se hará cargo de lo siguiente: (1) examinar los planes de trabajo anuales; (2) elaborar el formato estándar para la

presentación de informes sobre la marcha de los trabajos (SPR); (3) realizar análisis temáticos; y (4) llevar a cabo la reunión anual del MANUD. De este proceso se espera lo siguiente:

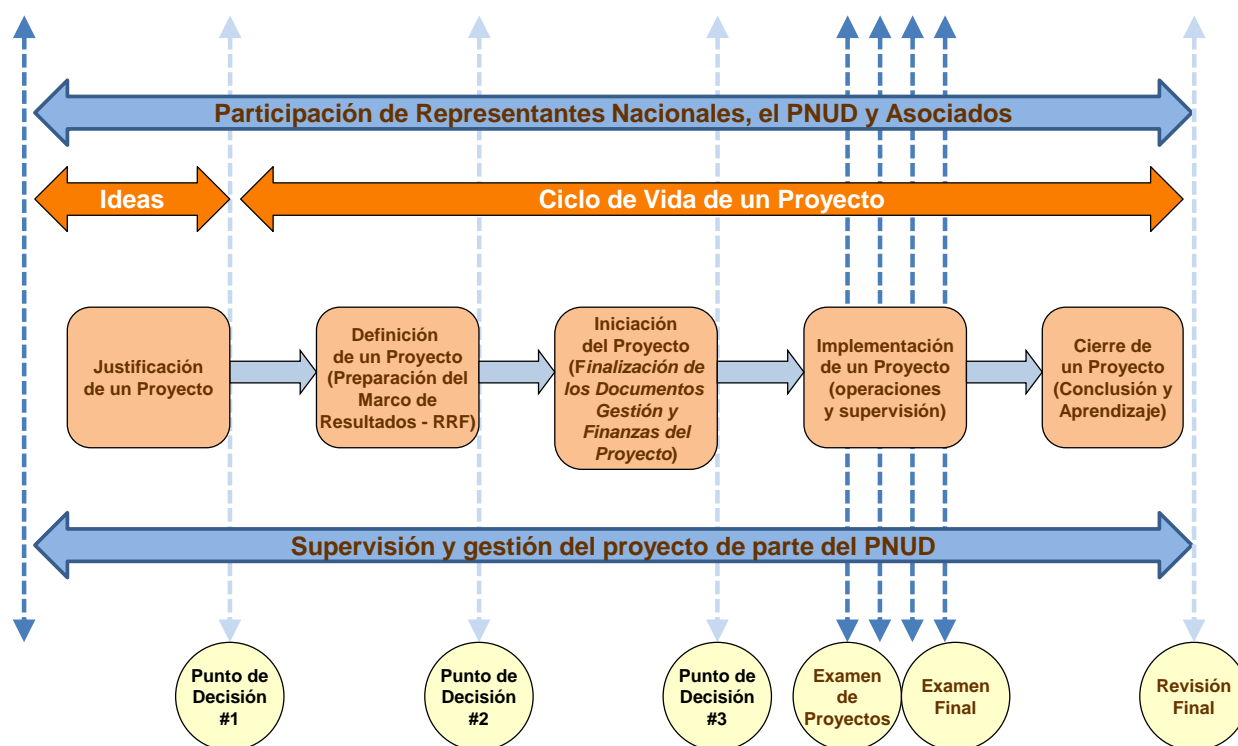
- Planes de trabajo anuales actualizados y matrices de las herramientas de supervisión de estos planes para el año siguiente;
- Informes SPR para los componentes del programa;
- [CPAP](#) acordados y actualizados.

## Gestión de Proyectos

### Descripción

Los proyectos son partes integrales de un programa nacional, regional o global del PNUD. A nivel de país, también están incorporados en el Plan de acción para el programa para el país (CPAP) o en plan de acción para el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) (según corresponda). El ciclo de un proyecto comienza con el estudio de viabilidad que lo justifique basado en la articulación inicial del programa para el país y termina con el logro de los productos que se evaluará en el examen del programa. Los rectángulos de ángulos redondeados ubicados en el centro de la figura a continuación representan los diversos procesos de un proyecto, fundamentalmente las áreas de gran actividad que parten y terminan en los puntos de decisión que se cumplirán al administrar un proyecto.

### Ciclo de un Proyecto del PNUD



**Figura:** Ciclo de un proyecto del PNUD

Este enfoque abarca el ciclo de vida completo de un proyecto, desde la generación de ideas hasta la formulación del proyecto mismo, la puesta en marcha de sus actividades, su seguimiento y evaluación y el logro de los productos y su aporte a los efectos previstos de los programas. En cada proceso, la [sección Gestión de proyecto](#) de las Políticas y Procedimientos sobre Programas y Operaciones (POPP) del PNUD proporcionará información para asegurar que se sigan políticas acertadas del PNUD, se mantenga informado a los principales actores, estén disponibles las estructuras de gestión de proyectos adecuadas, se supervise los productos y entregables de las actividades y el proyecto se gestione correctamente.

El diagrama también ilustra (con líneas punteadas) los principales momentos del examen de la gestión dentro del ciclo. En los extremos izquierdo y derecho, estas líneas indican el inicio y término de ciclo de gestión del proyecto, mientras que las líneas punteadas restantes señalan puntos de aprobación o decisión de la administración entre o en los procesos. Las que coinciden con el proceso de “Implementación de un proyecto” indican que durante su período de implementación, en cada punto de decisión crucial se realizarán todos los exámenes necesarios para asegurar que el proyecto está bajo control (estos exámenes habitualmente se hacen coincidir con los años civiles).

Los óvalos en la parte inferior del diagrama muestran diferentes mecanismos de examen que pueden aplicarse a proyectos del PNUD para decidir si se aprueban o no. Por ejemplo, los primeros tres óvalos de “puntos de decisión” consideran las siguientes preguntas:

- Primer punto de decisión: ¿El proyecto es la mejor respuesta a las necesidades nacionales identificadas en el programa para el país? ¿Contribuirá significativamente a los resultados que se esperan a partir del programa del PNUD?  
La administración de la oficina del PNUD en el país decide al respecto, para confirmar la idea del proyecto en los términos identificados inicialmente cuando se elaboraba el programa para el país;
- Segundo punto de decisión: ¿El ámbito de aplicación del proyecto es realista, tanto respecto de los productos y del marco cronológico especificado? ¿Cómo se pueden obtener los productos esperados de manera más efectiva? ¿Los productos proyectados contribuyen a alcanzar los efectos nacionales relacionados? El Comité de Examen y Evaluación de Programas (PAC) Locales evalúa esta decisión durante la etapa de evaluación preliminar del proyecto para estudiar su alcance y enfoque;
- Tercer punto de decisión: ¿El diseño del proyecto incluye un plan factible de implementar y permite evaluar los avances hacia la consecución de resultados para garantizar su éxito? ¿Se define claramente la supervisión?

La Junta del proyecto evalúa esta decisión cuando examina el presupuesto y calendario detallado de las actividades del proyecto.

“Exámenes del proyecto” indica que se programarán múltiples puntos de decisión mientras se pone en marcha un proyecto, típicamente en los eventos de seguimiento y evaluación, para poder responder a la siguiente pregunta: ¿Aún es pertinente el proyecto? ¿Está arrojando los resultados esperados? ¿Esos resultados son todavía pertinentes y contribuyen efectivamente a los efectos de alto nivel previstos? ¿El proyecto se ejecuta de acuerdo a lo planificado? ¿Es necesario rediseñar, cancelar o modificar el proyecto de alguna manera para asegurar que contribuya significativamente a los resultados de las actividades de desarrollo?

Las subsecciones más adelante entregan más información sobre los procesos principales de los proyectos.

## Justificación de un Proyecto

### Descripción

El objetivo principal del proceso de justificación de un proyecto es responder a las siguientes preguntas: “¿Es el proyecto la mejor respuesta a las necesidades del país identificadas en el programa para el país? ¿Contribuirá de manera significativa a los resultados que se esperan del programa del PNUD?” La justificación o fundamento generales de un proyecto se elaboran en el marco de:

- Los procesos de programación nacionales “[Planificación estratégica de un programa \(antes denominado Definición de un programa para el país\)](#)” e “[Iniciación de un programa para el país](#)” descritos en Políticas y Procedimientos sobre Programas y Operaciones (POPP) del PNUD, donde los planes nacionales se presentan en el Documento del programa para el país y en el Plan de acción para el programa para el país (CPAP) o en el Plan de acción del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD), según corresponda; o
- Este proceso ("Justificación de un proyecto "), en la medida en que se presenten oportunidades no planificadas en situaciones de crisis y de desarrollo especiales, cuando una acelerada alteración en las condiciones de un país exige que se cambien las prioridades o en ámbitos de desarrollo surgidos recientemente.

EL proceso busca captar la idea o concepto en que se basa el proyecto, comprobarlo con respecto al instrumento de planificación institucional del PNUD ([Plan estratégico del PNUD](#)) y las estrategias para el país para alcanzar los objetivos de desarrollo (estrategias nacionales de desarrollo, MANUD, CPD y CPAP o Plan de acción del MANUD, según corresponda) y decidir si afinar el marco conceptual del proyecto para finalmente ejecutarlo. Un factor crucial que se considerará es el potencial del proyecto para contribuir considerablemente al fortalecimiento de las capacidades nacionales y (o) para cambiar las perspectivas de desarrollo de una parte importante de la población.

Durante este proceso, se creará una propuesta de proyecto en [el sistema Atlas](#) —el sistema de gestión institucional del PNUD— para reflejar su concepto y documentar su justificación a través del fundamento y la coherencia con los instrumentos estratégicos nacionales y del PNUD mencionados anteriormente.

### Políticas relacionadas

#### Implicación nacional

Habitualmente los países se identifican con el programa para el país y esto se traduce en que un Organismo de coordinación del gobierno actúa de agente ejecutivo. Por extensión, también se identifican con todos los resultados, lo que implica que se comprometen recursos humanos y financieros nacionales, además de los externos, aun cuando los proyectos/Planes de trabajo anuales (AWP) no solo se ejecuten bajo el arreglo de ejecución nacional por los respectivos gobiernos, sino también mediante diversos otros.

- El PNUD solo apoya proyectos a solicitud del gobierno del país donde se ejecuta un programa;

- Como estrategia esencial, la oficina del PNUD en un país (CO) compromete la participación de oficiales gubernamentales y otros interesados nacionales importantes, como representantes de la sociedad civil, en un diálogo para analizar los problemas y definir el proceso de consulta que decidirá qué apoyo proporcionará el PNUD en un área programática seleccionada.

En la justificación de un proyecto se asegurará la participación de los interesados y la implicación nacional. Incluso en situaciones especiales de desarrollo en que no exista un gobierno, se harán los máximos esfuerzos posibles para asegurar que el país se identifique con el proceso. La participación de representantes de las organizaciones de la sociedad civil y de los pueblos indígenas desde el inicio del proceso de justificación es una de las alternativas posibles para lograrlo.

### Documentos requeridos

El proceso de justificación del proyecto servirá de base para seguir elaborando sus detalles en [Definición de un proyecto](#). No se requieren otros documentos para este proceso.

### Acciones en el sistema Atlas

En este proceso, se creará una propuesta en el sistema Atlas que refleje la idea del proyecto. Si se sigue adelante con la propuesta, se transformará en una Asignación y se le asociarán uno o más productos (producto = ID del “Proyecto” en Atlas). La Asignación corresponde a los proyectos o planes de trabajo anuales y, debido a que el PNUD permite solo un [Asociado en la implementación por plan de trabajo anual](#), el mismo asociado estará a cargo de todos los productos vinculados a una determinada asignación. En esta fase solo es necesario introducir alguna información general sobre el proyecto, según se indica en [Procedimientos en la sección 4.0 más adelante](#). No se requiere detalles de la actividad ni un presupuesto. El objetivo de la propuesta es:

- Registrar todas las propuestas de proyectos en el sistema Atlas para ayudar a la oficina a gestionar mejor sus proyectos en trámite;
- Registrar la idea del proyecto y la decisión de seguir o no adelante con él;
- Captar las ideas iniciales sobre los principales objetivos y la estrategia de movilización de recursos.

### Procedimientos

Ref.	Etapa	Tareas y responsabilidades	Acciones en Atlas
------	-------	----------------------------	-------------------

<p><b>propuesta de proyecto</b></p>	<p>realiza en los procesos a nivel de programa para el país, como parte de la definición del CPAP o del Plan de acción de MANUD.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Se preparará una propuesta</b> [esta etapa habitualmente está a cargo de funcionarios del PNUD] para dar una primera indicación sobre el concepto en que se basa el proyecto. Si la administración de la oficina en el país (CO) u otros asociados lo requieren, esto puede acreditarse en la forma de un documento conceptual. Se propone el siguiente contenido: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Producto(s) y su vinculación con el o los efectos del programa para el país;</li> <li>✓ Enfoque, método y estrategias para la formación de capacidades;</li> <li>✓ Análisis de las partes interesadas;</li> <li>✓ Posible Asociado en la implementación;</li> <li>✓ Posible(s) principal(es) socio(s) financiador(es);</li> <li>✓ Necesidades financieras indicativas.</li> </ul> </li> <li>• Para <b>decidir sobre el desarrollo ulterior de la propuesta de proyecto</b>, el gerente del programa validará que la propuesta de proyecto refleja las prioridades de desarrollo del país, como asimismo las estrategias y planes del PNUD indicadas en el CPD y CPAP o en el Plan de acción de MANUD, y que sea coherente con el Plan estratégico. La validación considerará además si el proyecto tiene el potencial de contribuir significativamente al fortalecimiento de las capacidades nacionales y a mejorar las condiciones de desarrollo de una parte importante de la población del país. También se evaluará si el proyecto debería formar parte de un programa.</li> <li>• Al término de este proceso, el gerente del programa designa a un <b>promotor del proyecto</b>, quien se hará cargo de seguir adelante con la formulación del proyecto propuesto.</li> </ul>	<p>Crear la propuesta en Atlas bajo Donaciones. Registrar la información clave para reflejar el efecto al que está vinculado el proyecto (Campo en Atlas: “<i>Major Goals</i>” [Objetivos principales]), su duración, productos propuestos, posible Asociado en la implementación y principal socio financiador (si se conoce) y tipo de proyecto (proyecto nacional o regional, o un acuerdo sobre servicios de gestión (MSA)) bajo las siguientes secciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encabezado Propuesta;</li> <li>• Principales objetivos;</li> <li>• Tipo de recursos y comentarios.</li> </ul> <p>Se cambiará el estado de la propuesta en función de la decisión tomada (aprobación o rechazo).</p>
-------------------------------------	---	---

## Insumos

- **Informes nacionales sobre desarrollo humano;**
- **Plan estratégico, MANUD, planes nacionales;**
- **Documento del programa para el país (CPD) y Plan de acción para el programa para el país (CPAP) o Plan de acción de MANUD:** los conceptos de un proyecto suelen definirse en los documentos programáticos existentes. Si el proyecto no cabe en el marco del CPD y CPAP o del Plan de acción de MANUD vigentes (por ejemplo, cuando es necesario responder a un desastre nacional o a una esfera de desarrollo de reciente surgimiento), el concepto del proyecto se definirá y justificará con claridad y se inscribirá en una de las esferas de trabajo de la organización;
- **Proceso de consulta con todos los interesados:** Los conceptos de un proyecto pueden provenir de solicitudes de los asociados, como instituciones públicas, organizaciones de la sociedad civil, la comunidad de donantes o el mismo PNUD. En cualquier solicitud, se analizará si hay convergencia con las estrategias nacionales de desarrollo, el instrumento de planificación institucional del PNUD (el Plan estratégico), la estrategia de las Naciones Unidas acordada para el país (el MANUD) y los efectos previstos por el PNUD para ese país específico (CDP/CPAP o Plan de acción de MANUD).

- **Evaluaciones y exámenes:** En el proceso de formulación del concepto de un proyecto, es aconsejable basarse en las pruebas generadas por las evaluaciones y exámenes del PNUD y organismos asociados. Se aconseja revisar todos los efectos y evaluaciones de proyectos relacionados, enfocándose especialmente en la medida de gestión, las medidas complementarias y los compromisos. También se aprovecharán las evaluaciones o exámenes de trabajos similares realizados en la misma área o que utilizaron un enfoque de programación similar, en especial en aquello caso en que podrían servir para justificar la importancia de aplicar intervenciones adicionales en esa área. Para más información sobre las políticas y procedimientos del PNUD relacionada con evaluaciones, consulte la sección Evaluaciones más adelante. En el • [Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de las Actividades de Desarrollo \[Fr\] \[Es\]](#) se presenta orientación detallada sobre cómo llevar a cabo y utilizar las evaluaciones.
- **Consultas de productos basados en conocimiento y comunidades de práctica:** El proceso de justificación de un proyecto se basará en los productos de conocimiento disponibles, como notas y reseñas del PNUD sobre políticas públicas, guías de ayuda, experiencia adquirida, “respuestas consolidadas” y estudios analíticos.

## Entregables

	¿Qué es?	Aprender	Ejecutar en el sistema Atlas
Se formuló y aprobó (o rechazó) la propuesta en el sistema Atlas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Descripción de los entregables</a></li> <li>• No existe una plantilla prescrita (en Word) para este entregable (ver encabezados bajo Procedimientos en la sección 4.0 más arriba).</li> </ul>	<a href="#">Formación por demanda</a> – Justificación de un proyecto	<a href="#">Atlas</a> – Agregar una nueva propuesta

## Funciones y responsabilidades

En este proceso participarán las siguientes funciones, según su definición en la [sección Estructura de gestión de POPP](#):

### Funcionario del PNUD

A funcionario del PNUD formula el enfoque, la justificación y el fundamento para la idea del proyecto previa consulta con los asociados e interesados que correspondan. Esta idea o concepto del proyecto se documentará en el sistema Atlas.

### Gerente del programa

Previa consulta con el Organismo de coordinación del gobierno, el gerente del programa:

- Es, en este proceso, el principal responsable de aprobar el concepto y la propuesta del proyecto en el sistema Atlas;
- Asegura que la justificación del proyecto sea sometida a consultas y examinada, según corresponda;



- Designa a un promotor del proyecto (puede ser el funcionario del PNUD de categoría inmediatamente superior u otra persona) para seguir desarrollando el proyecto.

En [Estructura Orgánica de Gestión de Programas y Proyectos](#) en POPP se presenta información más detallada.

### **Información adicional**

Consulte el [Centro de recursos de gestión de programas y proyectos](#).

## Definición de un Proyecto

### Descripción

El objetivo del proceso de “Definición de un proyecto” es responder a las siguientes preguntas: “¿Es realista el ámbito de aplicación del proyecto tanto en términos de productos como del marco cronológico especificado? ¿Cómo se pueden obtener los productos esperados de manera más eficiente? ¿Los productos previstos contribuyen a alcanzar los efectos nacionales relacionados? Para responder a estas preguntas, se prepara un borrador del documento del proyecto/plan de trabajo anual (AWP) que se evalúa en una reunión convocada especialmente por el Comité de Evaluación de Proyectos (PAC) para este fin. Este borrador resume el ámbito de aplicación del proyecto, los productos previstos en la forma de una relación de resultados y recursos finalizados, las modalidades de gestión y el enfoque del programa, el que incluirá la [formación de capacidades](#). Considerará asimismo los principios y enfoques necesarios para garantizar la eficacia del desarrollo tal como fueron esbozados en el Plan estratégico del PNUD. Antes de pasar a manos del PAC, se examinará si el proyecto cumple con las [consideraciones cruciales de programación de calidad](#). Durante este proceso, se puede crear un Plan de inicio y someterlo a la evaluación preliminar del PAC en conjunto con el borrador del documento del proyecto/plan de trabajo anual en caso de requerirse recursos financieros antes de la puesta en marcha efectiva del proyecto (es decir, durante el proceso de [Iniciación del proyecto](#)). En este caso, una vez ratificado el plan de inicio, el PNUD aprobará y firmará el presupuesto en la forma de un plan de trabajo anual. Si el proyecto no requiere disponer de recursos para el proceso de “Iniciación del proyecto”, no es necesario preparar el plan de inicio.

Un factor importante en este proceso es la identificación y selección del Asociado en la implementación que se basan en la evaluación de las capacidades de candidato para gestionar efectivamente el proyecto y generar los productos previstos.

### Políticas relacionadas

#### Participación

Es aconsejable que en la formulación de proyectos participe un amplio espectro de actores, a saber: cualquier interesado en el proyecto, como grupos de beneficiarios previstos, organizaciones de la sociedad civil, el gobierno, medios de comunicación, organismos de las Naciones Unidas y donantes. En particular:

- La participación de los interesados garantiza que en la etapa de diseño del proyecto se tomen en cuenta las posibles oportunidades y riesgos, entre otras las experiencias adquiridas. Este involucramiento promueve el sentido de pertenencia, la sostenibilidad y el compromiso, factores sin los cuales es poco probable que los resultados se mantengan en el tiempo.
- Velar por la participación implica invertir en tiempo y recursos, y es necesario tomar las medidas pertinentes al respecto;
- Se velará por la concurrencia de mujeres y de grupos desfavorecidos, entre ellos grupos indígenas, si corresponde, a lo largo de todo el ciclo del proyecto. En [“Evaluación de](#)

asociaciones con organizaciones de la sociedad civil y pueblos indígenas” se profundiza en la cooperación de las organizaciones de la sociedad civil y la participación de los pueblos indígenas, además de consultas entre ellos.

#### Documentos necesarios

Se preparará un borrador del Documento del proyecto y someterá al Comité de Evaluación de Proyectos para su examen y evaluación preliminar. Este documento incluirá lo siguiente:

- Los resultados específicos, mensurables, posibles de lograr, realistas y acotados en el tiempo que se han previsto. Para este fin, completar el marco de resultados y recursos y (o) el plan de trabajo anual (sección 2.3 más adelante);
- Modalidades de gestión que definan claramente las funciones, responsabilidades y rendición de cuentas en la ejecución del proyecto (sección 2.6);
- Un análisis inicial de los riesgos que se realizará con la ayuda del registro normal de riesgos (sección 2.8);
- Marco para el seguimiento y evaluación iniciales del proyecto (sección 2.9);
- Si se ha determinado que algunos pueblos indígenas podrían verse afectados por el proyecto, el documento del proyecto incluirá también un plan de compromiso con esos pueblos indígenas que incluya un proceso de consulta basado en evaluaciones del impacto social y medioambiental. Para más información, visite <http://content.undp.org/go/userguide/partnerships/formalizing/cso/formalizing-partnerships/?lang=en#top>

#### Programas conjuntos:

- En el caso de programas conjuntos, es necesario redactar y evaluar un documento para programas conjuntos en conformidad con la [Nota de orientación del UNDG para programación conjunta – Anexo D](#). Si se decide escoger al PNUD como Agente administrativo en el marco de la opción de gestión distributiva de los fondos, la Oficina del Fondo Fiduciario de Donantes Múltiples (MDTF) aprobará la delegación de las atribuciones para ejercer esta función. En [Rendición de cuentas del PNUD cuando actúa de Agente administrativo en MDTF y \(o\) Programas conjuntos de la ONU que utilizan el arreglo de gestión distributiva de los fondos](#) se entrega orientación sobre la delegación de atribuciones.

#### Definición de los resultados del proyecto

En este proceso, el aspecto más importante es la definición de resultados del proyecto que sean claros y medibles, ya que así es más fácil decidir cómo realizar el trabajo y quién lo hará. La relación entre resultados y recursos (RRF) tiene el objetivo de ayudar a definir los resultados del proyecto para facilitar la planificación, gestión y supervisión de las actividades de desarrollo. El RRF sitúa al proyecto en su marco más general dentro del programa para el país y vela por la coherencia entre efectos, productos, actividades e insumos. Convierte un concepto en un plan para obtener resultados específicos que contribuyan a los efectos del programa para el país al apoyar las prioridades nacionales de desarrollo. Visite el [Manual de Planificación, Seguimiento y](#)

**Evaluación de los Resultados de las Actividades de Desarrollo** para mayor orientación en la definición de efectos, productos e indicadores.

Definiciones y obligaciones de rendición de cuentas del Asociado en la implementación y la parte responsable

Según se indica en el Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada, Artículo 27.02 del PNUD, un **Asociado en la implementación** es “la entidad a la que el Administrador ha confiado la implementación de las asistencia del PNUD especificada en un documento firmado, junto con la plena responsabilidad por el uso eficaz de los recursos del PNUD y la entrega de productos, según ahí se consigna”. Con la firma del documento del proyecto, el Asociado en la implementación celebra un convenio con el PNUD para gestionar el proyecto y obtener los resultados definidos en los documentos pertinentes. La rendición de cuentas que le completa implica lo siguiente:

- Informar, de manera fiel y precisa, sobre los avances del proyecto con respecto a los planes de trabajo acordados y en conformidad con el calendario y formato de presentación de informes incluidos en el acuerdo sobre el proyecto;
- Conservar los documentos y las pruebas que demuestren que los recursos del proyecto han sido usados de manera adecuada y prudente<sup>13</sup> en conformidad con el acuerdo sobre el proyecto y las reglamentaciones y procedimientos que correspondan. Estos documentos estarán disponibles cuando así lo requieran los supervisores del proyecto (rol de control del proyecto) y auditores designados.

### **Categorías de posibles Asociados en la implementación**

El PNUD podrá seleccionar a un Asociado en la implementación para un proyecto de entre uno de cinco tipos diferentes de organizaciones asociadas:

1. Entidades gubernamentales. Cuando se usa una entidad de este tipo, se denomina ejecución nacional. Para esta función califican los siguientes organismos:

- (a) Un ministerio del gobierno;
- (b) Un departamento de un ministerio;
- (c) Una institución gubernamental semiautónoma, como el banco central, una universidad, una autoridad regional o local o una municipalidad.

2. Organismos de las Naciones Unidas que hayan firmado el Convenio de Asociado en la implementación.

3. Organizaciones de la sociedad civil (OSC).

4. El PNUD – arreglo denominado ejecución directa (DIM).

---

<sup>13</sup> El uso prudente y adecuado de los recursos se refiere a la aplicación de transparencia, equidad e integridad en la utilización de los recursos, la observancia de las regulaciones y procedimientos administrativos y el logro de la mejor relación entre calidad y precio.

5. En instancias calificadas, Organizaciones intergubernamentales (IGO) que no forman parte del sistema de las Naciones Unidas<sup>14[2]</sup> y que hayan firmado el Acuerdo de Asociado en la implementación.

Sobre la base de la definición operacional recién indicada de la rendición de cuentas para los asociados en la implementación, el cuadro 1 a continuación resume la rendición de cuentas de estos bajo varios Arreglos de ejecución.

Cuadro 1: Rendición de cuentas del Asociado en la implementación bajo diferentes arreglos de ejecución

Componente de la rendición de cuentas	Arreglos de ejecución			
	Ejecución nacional	Ejecución directa por el PNUD	Ejecución por una OSC	Ejecución por una IGO o un Organismo de la ONU
Presentación de informes sobre los Avances hacia la consecución de resultados	El asociado nacional rinde cuentas al PNUD y al Organismo de coordinación del gobierno	El representante residente (RR) rinde cuentas al administrador del PNUD y al Organismo de coordinación del gobierno	La OSC rinde cuentas al PNUD y al Organismo de coordinación del gobierno	La IGO o el Organismo de la ONU rinden cuentas al PNUD y al Organismo de coordinación del gobierno
Acreditación de la utilización prudente y adecuada de los recursos	El asociado nacional rinde cuentas al PNUD	El representante residente rinde cuentas al administrador del PNUD	La OSC rinde cuentas al PNUD	La IGO o el Organismo de la ONU rinden cuentas al PNUD

Según se estipula en el Artículo 17.01 del Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada del PNUD, un Asociado en la implementación puede celebrar acuerdos con otras organizaciones o entidades, denominadas partes responsables, para proveer bienes y servicios, ejecutar actividades o generar productos del proyecto. Las partes responsables rinden cuentas directamente al Asociado en la implementación.

**Parte responsable** es una entidad que ha sido escogida para actuar por cuenta del Asociado en la implementación, en el marco de un contrato o acuerdo por escrito, en la adquisición de bienes y servicios con cargo al presupuesto del proyecto. Además, puede gestionar el uso de estos bienes y servicios para llevar a cabo actividades del proyecto y generar productos. Toda parte responsable rinde cuentas directamente al Asociado en la implementación en conformidad con los términos del contrato o acuerdo firmado. Los asociados en la implementación utilizan a las partes responsables para aprovechar sus habilidades especiales, mitigar riesgos y aliviar la carga administrativa. Los siguientes tipos de organizaciones pueden actuar de partes responsables: PNUD, otros organismos de la ONU, agencias gubernamentales, organizaciones intergubernamentales (IGO), organizaciones de la sociedad civil (OSC) y empresas privadas. Las empresas y las OSC (excepto las receptoras de transferencias de micro-capital) pueden ser seleccionadas como partes responsables solo por intermedio de un proceso de licitación convocado por el Asociado en la implementación. El PNUD, organismos de la ONU,

IGO, organismos gubernamentales u OSC como beneficiarios de transferencias de micro-capital no requieren pasar por las formalidades de una licitación y pueden ser seleccionados por medio de modalidades de programación (PAC o decisiones de la Junta del proyecto). En la medida en que las parte responsables exentas de tener que participar en el proceso de licitación puedan ser identificadas o anticipadas durante la etapa de formulación del proyecto, figurarán en el plan de trabajo anual y el borrador de los términos de referencia de su contrato de servicios se adjuntará al documento del proyecto.

El PNUD como parte responsable. Es habitual que las oficinas del PNUD en los países (CO) actúen de parte responsable en la entrega de servicios de apoyo a los asociados nacionales en la implementación. Históricamente, estos servicios se han concentrado en las áreas de adquisiciones y contratación. No obstante, en conformidad con la definición de parte responsable presentada anteriormente, estos servicios de apoyo no se percibirán como intervenciones aisladas, sino como parte de la actuación del PNUD como parte responsable. Debido a que la función de una parte responsable no se limita solo a la adquisición de bienes y servicios, sino puede extenderse también a la ejecución de actividades y la generación de productos, los servicios del PNUD pueden trascender de la movilización de insumos. En otras palabras, los servicios que presta esta institución pueden incluir responsabilidades sustantivas y también administrativas, factor particularmente importante para los Centros de Servicios Regionales del PNUD, cuyo mandato es la entrega de servicios de asesoramiento a los programas nacionales en sus respectivas regiones.

El PNUD puede actuar de parte responsable para cualquier Asociado en la implementación. El contexto jurídico para actuar como tal está incorporado en las secciones legales del CPAP o Plan de acción del MANUD y de los documentos del proyecto. En calidad de parte responsable, el PNUD rendirá cuentas al Asociado en la implementación de cualquier servicio que haya prestado en el marco de tales acuerdos y tiene derecho a que le sea reembolsado el costo de tales servicios. Este reembolso se negocia al momento de formular el proyecto y se incluye en el presupuesto.

En el excepcional caso en que el PNUD solo realiza pagos directos por cuenta el Asociado en la implementación, su responsabilidad se limita a: 1) asegurar que la solicitud provenga de un oficial autorizado; 2) verificar que el pago solicitado es coherente con el plan de trabajo del proyecto; y 3) comprobar que el pago se extienda a la parte designada.

El cuadro a continuación resume los instrumentos jurídicos utilizados por un Asociado en la implementación para contratar a un parte responsable en la ejecución de un proyecto, donde quedará especificada claramente la obligación de la parte responsable de rendir cuentas al Asociado en la implementación.

		Arreglos de ejecución (Asociado en la implementación)			
		Institución del gobierno (NIM)	Organismo de la ONU / IGO	OSC	CO del PNUD (DIM)
Parte responsable	Institución del gobierno	<ul style="list-style-type: none"> <li>Carta de acuerdo (LOA) del gobierno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>LOA del organismo de la ONU</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>LOA de la OSC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>LOA estándar entre el PNUD y un ministerio/institución/IGO sobre la ejecución de un proyecto cuando el PNUD actúa de Asociado en la implementación</li> </ul>

Organismo de la ONU	<ul style="list-style-type: none"> <li>Carta de acuerdo estándar entre el gobierno y un organismo de la ONU bajo NIM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>LOA institucional estándar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>LOA de la OSC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>LOA estándar entre el PNUD y un organismo de la ONU sobre la implementación de un proyecto cuando el PNUD actúa de Asociado en la implementación (por ejemplo, bajo un arreglo de ejecución directa o DIM) – Revisado el 5 de enero de 2010</li> <li>LOA estándar entre el PNUD y la ONU o fondos o programas de la ONU cuando el PNUD actúa de Asociado en la implementación (por ejemplo, bajo un arreglo de ejecución directa o DIM) – Revisado el 5 de enero de 2010</li> </ul>
OSC	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contrato del gobierno</li> <li>Acuerdo de transferencia de micro-capital para actividades crediticias</li> <li>Acuerdo de transferencia de micro-capital para actividades no crediticias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contrato de representación</li> <li>Acuerdo de transferencia de micro-capital para actividades crediticias</li> <li>Acuerdo de transferencia de micro-capital para actividades no crediticias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contrato de una OSC</li> <li>Acuerdo de transferencia de micro-capital para actividades crediticias</li> <li>Acuerdo de transferencia de micro-capital para actividades no crediticias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modelo de contrato para servicios profesionales</li> <li>Acuerdo de transferencia de micro-capital para actividades crediticias</li> <li>Acuerdo de transferencia de micro-capital para actividades no crediticias</li> </ul>
CO del PNUD	<ul style="list-style-type: none"> <li>Carta de acuerdo estándar entre el PNUD y el gobierno para servicios de apoyo (incluida la descripción de los servicios de apoyo)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>LOA de representación, estándar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el documento del proyecto firmado por el PNUD y el gobierno se especificarán los servicios de apoyo que prestará la CO del PNUD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>N/A</li> </ul>
Empresa privada	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contrato del gobierno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contrato de representación de la ONU</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contrato de la OSC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modelo de contrato para servicios profesionales</li> </ul>

Designación de organizaciones intergubernamentales y organismos de la ONU como asociados en la implementación del PNUD

### Cuando la organización intergubernamental no forma parte del sistema de la ONU

Los procedimientos a continuación cubren los canales de comunicación y los **critérios** que se han de aplicar cuando se evalúa la solicitud de una organización intergubernamental (IGO) — que cumple las condiciones pero no forma parte del Sistema de las Naciones Unidas— al Administrador del PNUD de transformarse en un Asociado en la implementación del PNUD. Una entidad **intergubernamental** es admisible para actuar en calidad de tal cuando esa condición ha sido establecida por tratado y cumple con las demás condiciones o requisitos especificados en los criterios mencionados.

Estos procedimientos **no** aplican a gobiernos, organizaciones pertenecientes al Sistema de las Naciones Unidas o el mismo PNUD y no afectan la condición de las organizaciones que en este

momento operan en el marco de acuerdos de entidad de ejecución firmados con el PNUD o sus antecesores (Programa Ampliado de Asistencia Técnica o Fondo Especial).

Toda comunicación relativa a la designación de organizaciones intergubernamentales en calidad de asociados en la implementación del PNUD se dirigirá al Director, Dirección de Alianzas, el que actuará de centro de coordinación en esta materia. No obstante, este consultará el asunto con los directores de la Dirección de Gestión (BOM), Dirección de Políticas de Desarrollo (BDP), Oficina Ejecutiva (Grupo de Apoyo a las Operaciones [OSG]), Oficina de Apoyo Jurídico (LSO) y otras unidades de las sedes del PNUD, según corresponda.

Según los resultados de las consultas mencionadas, el Director de la Dirección de Alianzas recomendará al Administrador Asociado si otorgar o no la condición de Asociado en la implementación a la organización intergubernamental solicitante. Al formular sus recomendaciones en esta materia, el Director de la Dirección de Alianzas evaluará si la capacidad de la organización solicitante cumple con los [criterios para la designación de una organización intergubernamental](#).

Después de considerar las recomendaciones del Director de la Dirección de Alianzas, el Administrador Asociado decidirá si otorgará o no la condición de Asociado en la implementación a la organización que presentó la solicitud. Si se decide negativamente, la Dirección de Alianzas informará tal decisión a la organización solicitante y cerrará la solicitud. Si la decisión es positiva, se invitará a la organización a firmar un acuerdo con el PNUD como Asociado en la implementación, el que se basará en el [Acuerdo básico modelo con los organismos de ejecución \(SBEAA\)](#).

El Director de la Dirección de Alianzas conducirá la negociación de los acuerdos de Asociado en la implementación por cuenta del PNUD, sujeto a las consultas recién indicadas. Cualquier proyecto de acuerdo se presentará a la Oficina de Apoyo Jurídico para su revisión y aprobación final. La organización solicitante tendrá un año de plazo a partir de la fecha de la notificación de la aprobación de su solicitud para concluir y firmar un acuerdo de Asociado en la implementación con el PNUD. Después de la firma, se enviará una copia firmada a la Sección de Tratados de la Oficina de Asuntos Jurídicos de las Naciones Unidas para su archivo e inscripción.

La Oficina de Apoyo Jurídico establecerá y mantendrá en su sitio web un archivo de Internet centralizado respecto de la designación de los asociados en la implementación, el que incluirá un conjunto completo de acuerdos de asociados en la implementación firmados ([Lista de acuerdos de Asociados en la implementación](#)).

### **Designación de un organismo de las Naciones Unidas**

El PNUD y el organismo de la ONU firmarán un SBEAA. Para orientación detallada, contactarse con la Dirección de Alianzas.

### **Selección de un Asociado en la implementación**

El PNUD elige a un único Asociado en la implementación para cada proyecto, previa consulta con el Organismo de coordinación del gobierno.

### **Principios para elegir los arreglos de ejecución**



En las siguientes secciones se describen los principios de selección que aplican a cada arreglo de ejecución con el objetivo de ayudar a elegir el tipo de Asociado en la implementación que sea más adecuado.

### Ejecución nacional

La norma preferida para las actividades de los programas del PNUD será la ejecución nacional, con debida consideración de las capacidades de los países donde se ejecutan los programas y la naturaleza de las actividades involucradas. Este tipo de ejecución aplicará en los siguientes casos:

- Un organismo gubernamental está implicado directamente en las actividades y resultados del proyecto;
- Se prevé que un organismo gubernamental tendrá la responsabilidad de sustentar los resultados del proyecto en el tiempo;
- El organismo gubernamental pertinente tiene la capacidad adecuada y está consagrado a llevar a cabo el proyecto conforme a lo que se ha determinada en una evaluación de capacidades (ver más adelante).

### Ejecución por un organismo de las Naciones Unidas

Un organismo de la ONU será el Asociado en la implementación adecuado cuando:

- Posea la pericia técnica crucial para garantizar el éxito del proyecto;
- El organismo nacional sustantivo pertinente no está dispuesto o es incapaz de hacerse cargo de la ejecución del proyecto;
- El proyecto global o regional no tiene una contraparte institucional en el nivel global o regional.

### Ejecución por una Organización de la sociedad civil

Una OSC (ya sea nacional o internacional) será el Asociado en la implementación adecuado cuando:

- El proyecto se refiere a un tema de fondo en que una OCS puede tener experiencia, conocimientos especializados y ventajas comparativas, como microcréditos, ayuda y alivio en caso de desastres, defensa de determinadas causas, VIH/sida, suministro de agua a zonas rurales y trabajo con grupos pobres y desfavorecidos, entre otros;
- El proyecto necesita el uso más extendido de metodologías participativas y (o) la facilitación del diálogo entre el gobierno y la sociedad civil;
- Los organismos gubernamentales no están dispuestos —o son incapaces— de realizar eficazmente las actividades del proyecto;
- La OSC tiene la capacidad adecuada y se ha comprometido a ejecutar el proyecto conforme a lo determinado por una evaluación de capacidades (con ayuda del [instrumento de evaluación de las capacidades de la OSC](#)).

## Ejecución directa

La ejecución directa por parte del PNUD será adecuada cuando:

- El gobierno anfitrión solicita al PNUD que ejecute directamente las actividades del proyecto.;
- La ejecución del proyecto requiere de rapidez en la entrega y en la toma de decisiones, como en situaciones de crisis;
- Las Autoridades nacionales son incapaces de funcionar acertadamente o bien su capacidad se ha visto reducida notoriamente, como en caso de un desastre natural o un conflicto;
- La ejecución del proyecto agregaría una carga administrativa al gobierno y las demás alternativas de ejecución serían ineficientes al tratarse de proyectos a pequeña escala o que entregan un único producto o bien proyectos en apoyo del sistema de coordinadores residentes;
- La Dirección Regional pertinente determinó que la oficina en el país involucrada tiene suficiente capacidad para ejecutar el proyecto;
- El proyecto forma parte de un programa global o regional del PNUD.

## Ejecución por una organización intergubernamental

Una organización intergubernamental (IGO) no perteneciente al sistema de las Naciones Unidas será el Asociado en la implementación adecuado cuando:

- La IGO está interesada directamente en las actividades y resultados del proyecto;
- Se pretende que la IGO sea responsable de sustentar los resultados del proyecto;
- La IGO tiene experiencia y conocimientos especializados en el tema de fondo del proyecto;
- La IGO tiene capacidad suficiente y se siente comprometida a ejecutar el proyecto según se ha determinado en una evaluación de capacidades.

La IGO deberá tener un acuerdo firmado de Asociado en la implementación con el PNUD a fin de ser admisible para implementar un proyecto financiado por la institución.

## Criterios generales para la selección de un Asociado en la implementación

Las siguientes consideraciones que aplican a la selección de cualquier Asociado en la implementación para las actividades de los programas deben incluir la capacidad del posible asociado para:

- Garantizar el sentido de identificación en el nivel nacional;
- Tener las capacidades técnicas, financieras y administrativas exigidas para el proyecto;
- Garantizar que se generen los productos del proyecto;
- Sustentar los productos del proyecto en el tiempo;

- Generar una buena relación entre calidad y precio.

### Directrices para el proceso de selección

El proceso de selección del Asociado en la implementación asegurará que:

- Sea considerada la máxima cantidad de organizaciones adecuadas para velar por una comparación objetiva;
- La evaluación de los posibles candidatos sea imparcial y exhaustiva.

El proceso de selección de los asociados en la implementación consta de los siguientes pasos (los detalles se presentan bajo cada una de ellos):

1. Identificación de potenciales asociados;
2. Evaluación de la capacidad de cada uno de de estos para implementar el proyecto (con la ayuda de la [Lista de verificación del Asociado en la implementación](#));
3. Decisión preliminar sobre la selección del asociado;
4. Evaluación de la capacidad financiera y de otras específicas (para asociados que reciban o se espera que reciban un total de más de US\$100.000 anuales en fondos de organismos de la ONU. Sin embargo, esta cláusula no aplica a organismos de la ONU y a los IGO que han firmado un acuerdo de implementación con el PNUD). Se realizarán otras evaluaciones adicionales de las capacidades de adquisición y contratación, según corresponda o sea necesario para identificar áreas específicas que pueden presentar dificultades;
5. Con base en la selección preliminar del Asociado en la implementación y los hallazgos de todas las evaluaciones de capacidad, rellenar todos los componentes incluidos en la plantilla del documento del proyecto que se refieren a:

- a. Modalidades de gestión;
- b. Definición de las partes responsables en el plan de trabajo anual;
- c. Medidas de mitigación de riesgos y aseguramiento.

6. Circulación del proyecto preliminar para recabar comentarios y realizar revisiones posteriores, según sea necesario;

7. Presentación del borrador para la evaluación preliminar y aprobación del proyecto.

### Identificación de potenciales asociados

El tipo de arreglo de ejecución puede haberse definido durante la formulación del Plan de acción para el programa para el país (CPAP) o el Plan de acción para el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) (para más información, consulte Gestión de programas, [Iniciación de un programa](#), en la sección 2.4). En este caso, los posibles asociados se identificarán dentro de ese tipo de arreglo. Si no es el caso, los promotores de proyectos deben individualizar los posibles asociados durante la formulación del proyecto, sea cual sea el tipo de arreglo. De acuerdo a las directrices para el proceso de selección, los promotores deben

identificar la mayor cantidad posible de potenciales asociados. Sin embargo, en vista de que es necesario evaluar la capacidad de ejecución de cada uno de ellos, puede ser útil realizar algún tipo de detección selectiva informal de los posibles asociados para reducir el número de evaluaciones requeridas. El gobierno deberá aportar información a la lista de estos asociados.

#### Evaluación de la capacidad de implementación del proyecto

Los promotores del proyecto y el personal de la oficina en el país donde se ejecuta el programa evaluarán la capacidad de implementación del proyecto de todos los posibles asociados identificados. Para la evaluación se usará la [lista de verificación de Evaluación de capacidades para la implementación de proyectos](#), que contiene instrucciones para utilizarla. La lista está destinada a servir de herramienta para la detección selectiva del candidato más idóneo para actuar de Asociado en la implementación dentro de los diversos posibles asociados. De cada uno de los candidatos propuestos, permite saber rápidamente si es adecuado y tiene la capacidad necesaria para ejecutar un determinado proyecto. La lista de verificación pretende asimismo satisfacer el Artículo 16.05 del [Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada del PNUD](#) sobre la determinación de los procedimientos financieros que se aplicarían si la organización candidata es elegida como Asociado en la implementación. La evaluación cubre las capacidades de gestión, técnicas y administrativas. Estas últimas incluyen las habilidades de contratación, adquisición y de gestión financiera. Los promotores del proyecto prepararán un breve informe por escrito sobre las conclusiones de la evaluación de capacidades, destacando las fortalezas y debilidades de los asociados propuestos.

El PNUD ofrece a sus asociados nacionales un método de evaluación de capacidades que les permite determinar cuáles son sus propios recursos y limitaciones al respecto. Para más información, consulte la Nota de orientación del PNUD sobre evaluación de capacidades.

#### Decisión preliminar sobre el asociado propuesto

El objetivo de la decisión preliminar sobre el Asociado en la implementación es mejorar la transparencia convirtiendo esa decisión en un paso medido y estimular el aprovechamiento de los hallazgos de la evaluación de capacidades para apoyar la toma de decisiones basada en hechos concretos. Por otra parte, esta decisión preliminar sobre su selección es fundamental para finalizar una serie de pasos en la formulación del proyecto. Cuando el oficial del PNUD con atribuciones al respecto da su aprobación final a todo el proyecto, también aprueba definitivamente al Asociado en la implementación.

La alternativa escogida como Asociado en la implementación debe ser consultada con el respectivo gobierno, el cual dará su aprobación definitiva a la elección. Para asegurar este acuerdo preliminar, el gerente del programa de la oficina en el país notificará al gobierno por escrito de los arreglos de ejecución propuestos sobre la base de los hallazgos de la evaluación de capacidades, y solicitará su consentimiento. Para esta comunicación se puede usar un formato de “no objeción” con plazo definido.

#### Evaluación de la capacidad financiera.

Después de asegurar el acuerdo preliminar respecto del asociado propuesto, se requiere realizar una evaluación detallada de la capacidad de gestión financiera para cualquier asociado

que reciba o pueda recibir más de un total de US\$100.000 al año en recursos de organismos del PNUD. Si se considera necesario, también se evaluará a los asociados que reciban montos anuales menores. Esta evaluación tiene el objetivo de detectar cualquier déficit o problema de capacidad en el sistema y las prácticas de gestión financiera del asociado y determinar formas y medios para remediarlos. El documento del UNDG denominado “[Marco para las transferencias de efectivo a asociados en la implementación](#)” contiene las condiciones y los procedimientos para realizar esta evaluación. El PNUD anticipará los fondos necesarios para realizar las evaluaciones mencionadas, montos que posteriormente se cargarán al presupuesto del proyecto una vez que este haya sido aprobado.

Finalización de las modalidades de gestión y ejecución. Basándose en la selección preliminar del Asociado en la implementación y los hallazgos de todas las evaluaciones de capacidad, los promotores del proyecto deben finalizar con la formulación de los siguientes componentes del proyecto:

- a. Modalidades de gestión;
- b. Definición de las partes responsables en el plan de trabajo anual (AWP);
- c. Mecanismos de aseguramiento.

(a) Modalidades de gestión

La plantilla del documento del proyecto y del AWP ([Plantilla en MS Word](#)) define la información sobre las modalidades de gestión que se incluirá. Los detalles de la rendición de cuentas de parte del Asociado en la implementación se exponen en el texto modelo de esta sección, donde también se explicará el rol que le cabe al Asociado en la implementación en la gestión del proyecto, la ejecución de las actividades y la supervisión que proveerá.

Debe incluir asimismo la siguiente información:

- Rol del Organismo de coordinación del gobierno;
- Obligaciones previas y prerequisites;
- Acuerdos de colaboración con proyectos relacionados (de haber alguno);
- Breve descripción de los insumos que deberá proveer el Asociado en la implementación y cualquier otro insumo del gobierno;
- Arreglos para las transferencias de efectivo al proyecto y todas las garantías relacionadas; estos acuerdos diferirán si el Asociado en la implementación es el PNUD, un organismo de la ONU, un IGO, etc.
- Arreglos para las auditorías;
- Organigrama del proyecto;
- Anexos con los términos de referencia para el personal básico y cualquier otra información importante;
- Términos de referencia para las partes responsables (consultar (b) a continuación)

- Descripción de los mecanismos de aseguramiento (consultar (c) a continuación).

(b) Definición de las partes responsables para determinadas actividades

Aplica el Artículo 17.01 del Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada del PNUD: "...Previo acuerdo con el gobierno del país donde se ejecuta el programa y el PNUD, el tal seleccionado... Asociado en la implementación puede asociarse con una o más entidades en la ejecución de las actividades del programa del PNUD".

En el marco de los arreglos de programación armonizados, las "otras entidades" que pueden unirse al Asociado en la implementación en la ejecución del proyecto se denominan partes responsables. Sin embargo, el Asociado en la implementación puede actuar como su propia parte responsable para algunas o todas las actividades.

(c) Mecanismos de aseguramiento

En conformidad con los hallazgos de la evaluación a nivel micro de la capacidad de gestión financiera por medio del Método armonizado para las transferencias en efectivo (HACT), el PNUD usará tres mecanismos para garantizar que los fondos proporcionados a cada Asociado en la implementación fueron recibidos, gastados y rendidos conforme al sistema acordado para el control interno. Estos mecanismos son:

- Inspecciones periódicas sobre el terreno de los expedientes financieros de los asociados relacionados con las transferencias en efectivo;
- Seguimiento programático de la implementación del plan de trabajo anual;
- Auditorías programadas (en colaboración con otras organizaciones de la ONU que usan el mismo Asociado en la implementación) de los controles internos del asociado para la gestión de las transferencias en efectivo.

El documento [Marco para las transferencias en efectivo a asociados en la implementación](#) del UNDG proporciona información adicional sobre estos mecanismos y se describen en las secciones pertinentes del documento del proyecto.

(6) Circulación del proyecto preliminar para recabar comentarios y realizar revisiones posteriores, según sea necesario

(7) Presentación del borrador del proyecto para su evaluación preliminar y aprobación

Más detalles sobre los pasos (6) y (7) se presentan en la sección más adelante.

Proceso de aprobación de la ejecución directa

Se considerará lo siguiente antes de elegir al PNUD como Asociado en la implementación:

- ¿Existen otras capacidades de ejecución (instituciones nacionales, organismos de la ONU u OSC)?
- ¿El proyecto ha sido formulado para responder a situaciones de conflicto y requiere rapidez en la entrega y rendición de cuentas respecto de los recursos recibidos?

- ¿El proyecto ha sido formulado para responder a situaciones que exigen sensibilidad y neutralidad?
- ¿Hay alguna estrategia de salida?

La Dirección Regional pertinente del PNUD evaluará la capacidad de la oficina en el país antes de que la institución pueda ser elegida como Asociado en la implementación.

#### Examen y evaluación de la capacidad de implementación de la oficina en el país

Al momento de finalizar el Plan de acción para el programa para el país o el Plan de acción del MANUD, las oficinas en los países presentarán un borrador del CPAP o Plan de acción del MANUD a la respectiva Dirección Regional. En él indicarán el nivel de ejecución directa que se ha previsto para el PNUD. Cuando examine la capacidad de ejecución de la oficina en el país, la Dirección Regional consultará a la Dirección de Gestión (BoM) y a oficinas de otras sedes, según sea necesario, y puede recurrir al cuadro de mando integral del PNUD, consola de calidad de los datos financieros, sistema de clasificación *executive snapshot*, visitas *in situ* y supervisión de las actividades. La Dirección comunicará los resultados de la evaluación a la oficina en el país e incluirá recomendaciones y apoyo para mejorar su capacidad. La evaluación se realizará una vez en el ciclo del programa, a menos que el cuadro de mando integral del PNUD, el conjunto de herramientas para la gestión del cambio, las auditorías y otros mecanismos de seguimiento pesquisen cambios en el desempeño de la oficina.

#### Facultad de la oficina en el país para ejecutar proyectos

Basado en los resultados del examen de la capacidad de la oficina en el país, la Dirección Regional podrá:

- a) Delegar la facultad en la oficina en el país (CO) para aprobar todos los proyectos que implemente el PNUD en el marco del CPAP o el Plan de acción del MANUD;
- b) Delegar la facultad en la CO para aprobar proyectos que implemente el PNUD sujeto a las condiciones que especifique la Dirección Regional;
- c) Solicitar a la CO que someta todos los proyectos que implemente el PNUD a la aprobación de la Dirección Regional.

#### Informe anual consolidado de los proyectos que implemente el PNUD

Las oficinas en los países presentarán un informe acerca de los proyectos que implemente el PNUD. Dicho informe se enfocará en los resultados alcanzados y en el cumplimiento de los reglamentos y reglamentaciones de auditoría, financieros y operacionales. El informe especificará asimismo en qué grado la implementación del PNUD apoyó la implicación nacional y las necesidades de formación de capacidades. La Dirección Regional tendrá en cuenta estos informes al momento de examinar la delegación de atribuciones para la implementación del PNUD y al preparar sus informes anuales (enviados por intermedio del Grupo de Apoyo a las Operaciones [OSG]) en esta materia.

Para los proyectos que no se implementen en el marco del CPAP o del Plan de acción del MANUD, seguirán vigentes los actuales procedimientos de [aprobación de la ejecución directa \(DEX\)](#).

## Gestión de riesgos

La política general del PNUD en materia de riesgo se rige por su marco para la [Gestión del riesgo institucional](#).

El riesgo es un factor importante que debe tenerse en cuenta al diseñar y gestionar cualquier proyecto. Puede definirse como la posibilidad de que ocurra algo que afecte el logro de los productos y de esta forma represente una amenaza o sea una oportunidad desaprovechada.

Es necesario identificar, evaluar y priorizar los riesgos, considerar las posibles medidas para manejarlos y formular un plan de acción adecuado para enfrentarlos. Estas medidas se incluyen en el plan de trabajo del proyecto, pero necesitan seguimiento y rendición de informes periódico para asegurar que todas las actividades de gestión de los riesgos estén teniendo los resultados previstos.

Se recomienda pesquisar y evaluar los riesgos, inclusive los de seguridad, por medio del [informe sobre los riesgos del proyecto](#), que debe presentarse al Comité de Evaluación de Proyectos en la forma de un anexo al documento del proyecto. Después de crear la Asignación del proyecto en el sistema Atlas, los riesgos se registrarán en el módulo de Gestión del proyecto en este sistema. Es aconsejable mantener y actualizar el informe sobre los riesgos en el sistema Atlas cuando proceda y mientras el proyecto esté vigente.

## Seguimiento y evaluación de proyectos

Durante el proceso de formulación del proyecto, el PNUD —en estrecha colaboración con las contrapartes nacionales y otros interesados— planificará las actividades de supervisión y seguimiento de acuerdo con las directrices de su [Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de las Actividades de Desarrollo](#). El promotor del proyecto preparará un marco inicial de Seguimiento y evaluación (S&E) usando, de estimarlo adecuado, el marco de S&E que se describe en Planificación estratégica de programas. La supervisión del proyecto está vinculada y aportará información a la supervisión a nivel de programas y de efectos. Al planificar el seguimiento de un programa, se sugiere:

1. Aclarar los elementos precisos a nivel de resultados que se supervisarán: productos, indicadores, datos de referencia y objetivos que sean claros;
2. Crear disposiciones para recoger pruebas derivadas del seguimiento de que los productos previamente identificados se están generando según lo previsto y de manera eficiente y que las actividades se están ejecutando según los objetivos consignados en el plan de trabajo anual;
3. Identificar y participar en mecanismos esenciales, como en uno de coordinación de grupos a cargo de los efectos o de todo un sector al que se vinculará el proyecto y que permitirá al PNUD examinar, en conjunto con otros asociados importantes, la contribución del proyecto al logro progresivo de los efectos.;
4. Garantizar que los datos del seguimiento informarán de manera confiable si los productos del proyecto que se generan siguen siendo importantes para lograr los efectos del correspondiente CPAP o Plan de acción del MANUD; asegurar que se planificaron las actividades/eventos necesarios para el seguimiento y que se asignaron las



responsabilidades. Los arreglos y actividades de seguimiento considerarán que la supervisión del proyecto debe entregar y a su vez recibir información de los procesos generales de seguimiento, como el proceso de examen anual del MANUD y (o) los procesos de gestión de resultados nacionales, tales como los arreglos de grupos a cargo de los efectos o sectoriales;

5. Asegurar que los presupuestos del proyecto incluyan los recursos humanos y financieros adecuados para las actividades de seguimiento y evaluación;
6. Velar por la detección de problemas y lecciones;
7. Decidir si el proyecto será evaluado o no.

Es necesario realizar evaluaciones de proyectos cuando los protocolos de asociación, como el del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (**FMAM**), lo exigen. Las oficinas en los países y las oficinas de programas podrán seleccionar, a su criterio, otros programas para evaluarlos con miras a mejorar la gestión de resultados. Los miembros del Comité de Evaluación de Proyectos (PAC) juzgarán la pertinencia y coordinación cronológica de las evaluaciones proyectadas a fin de garantizar que generen información útil y oportuna. El Comité velará asimismo por la asignación de los recursos financieros adecuados para las tareas de seguimiento y evaluación. El gerente del programa, en tanto, garantizará que las evaluaciones del proyecto planificadas sean incluidas en el plan de evaluación del programa para el país. Para más información, consulte la sección [Evaluación](#) en Políticas y Procedimientos.

#### Evaluación preliminar de proyectos

Según la definición del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), “la evaluación preliminar es una estimación general de la pertinencia, viabilidad y potencial sostenibilidad de una intervención para el desarrollo antes de tomar la decisión de financiarla. Nota: en los organismos de desarrollo, la evaluación preliminar busca entregar a los responsables de la adopción de decisiones las herramientas necesarias para decidir si la actividad implica un uso adecuado de los recursos”<sup>15</sup>.

En el PNUD, la función de la evaluación preliminar de proyectos nace de la facultad del Administrador de aprobar actividades programáticas. El Artículo 16.02 del Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada del PNUD consigna lo siguiente:

“Bajo los límites prescritos por la Junta Ejecutiva y dentro de los límites de los recursos asignados para actividades programáticas del PNUD, el Administrador está autorizado para aprobar actividades de programas de la institución a nivel de país, regional y global”.

La norma financiera 116.02 estipula que la atribución de aprobar actividades de programas se delega junto con la exigencia de establecer las instrucciones y procedimientos operacionales necesarios:

---

<sup>15</sup> Glosario de términos clave en la Evaluación y Gestión de Resultados. OCDE/CAD, 2003.

- (a) La facultad para aprobar actividades programáticas del PNUD dentro del límite de los recursos asignados a tales actividades se delega en el Administrador Asociado. Este a su vez puede delegar esta atribución, por intermedio del Director de la Dirección Regional correspondiente, en los jefes de oficina del PNUD en los países donde se ejecutan los programas;
- (b) La aprobación de las actividades de programas del PNUD entrará en vigor después de la firma del documento del proyecto/plan de trabajo anual.

La evaluación preliminar objetiva es esencial para tomar una decisión bien fundada sobre la aprobación de un proyecto. Por este motivo, el PNUD ha establecido un proceso de evaluación preliminar que es obligatorio para todos los proyectos que reciben financiación del PNUD.

### **Comité de Evaluación de Proyectos**

El PNUD convoca a un Comité de Examen y Evaluación de Proyectos (PAC) Locales en cada oficina en el país y en las oficinas de las sedes que correspondan para realizar una evaluación preliminar de los proyectos propuestos. A continuación, los miembros del PAC entregarán sus recomendaciones al oficial de PNUD en quien se delegó la atribución de decidir si aprobar o rechazar un proyecto. En la mayoría de los casos, este oficial será el representante residente (RR).

El proceso de evaluación preliminar apoya directamente la obligación de rendición de cuentas del Administrador del PNUD por la aprobación de las actividades de los programas. Los miembros del PAC estarán conformados por funcionarios del PNUD, representantes del Organismo de coordinación del gobierno y representantes del Asociado en la implementación. Otros interesados en el proyecto, como expertos técnicos, representantes de donantes que participan en la financiación de los gastos y representantes de los beneficiarios, pueden asistir a la reunión del PAC y participar en calidad *ex-officio*. El oficial superior del PNUD presidirá la reunión y designará a un relator que levantará las actas.

Se recomienda que la Oficina en el país también celebre una o más reuniones internas previas a las reuniones del PAC orientadas a garantizar un proceso de formulación de proyectos de alta calidad.

### **Pasos del proceso de evaluación preliminar**

Este proceso consta de las siguientes etapas (los detalles de cada una se presentan debajo de cada paso):

1. El PNUD examina los documentos del proyecto para verificar la calidad intrínseca general y la exhaustividad, claridad y precisión de la información;
2. Se realizan las correcciones necesarias;
3. Los miembros del PAC examinan los documentos del proyecto y preparan sus comentarios;
4. Se realiza una reunión de evaluación preliminar;

5. Se preparan las actas de la reunión y se remiten para que sean tomadas las medidas necesarias.

Examen por el PNUD de los documentos del proyecto. Cuando el promotor del proyecto haya finalizado la versión preliminar del documento del proyecto, el oficial de programas del PNUD involucrado examinará esta versión usando la herramienta [Consideraciones clave para una programación de calidad](#) con el fin de asegurar lo siguiente.

- Convergencia – si el proyecto o plan de trabajo anual propuestos converge con el CPAP o el Plan de acción del MANUD;
- Claridad – si toda la parte explicativa y el marco de resultados y recursos están redactados de manera lógica y clara;
- Exhaustividad – conforme a las instrucciones, la versión preliminar incluye todos los anexos e información requeridos;
- Exactitud – la redacción de todo el texto es correcta en términos editoriales y las cifras del presupuesto son correctas en términos aritméticos;
- Orientación a resultados – la relación entre resultados y recursos es lógica y contribuye claramente a los efectos del CPAP o del Plan de acción del MANUD;
- Fondo – se han tomado en cuenta las políticas pertinentes del PNUD aplicables al tema de fondo.

Correcciones necesarias. El promotor del proyecto del PNUD hace las correcciones necesarias. Además, prepara una breve presentación del proyecto que resume el fundamento, resultados previstos, estrategia y cualquier otra información esencial. Luego remite el documento del proyecto/plan de trabajo anual y la reseña, si corresponde, a los participantes en la reunión del PAC.

Examen de los documentos del proyecto y preparación de comentarios por parte de los miembros del PAC. Los miembros del comité revisan el documento del proyecto/plan de trabajo anual y la presentación, preparan sus propios comentarios y antes de la reunión del comité los hacen llegar a otros participantes en la reunión del PAC.

Reunión de evaluación preliminar. El presidente convocará a una reunión del PAC. El objetivo de esta es definir las recomendaciones respecto de las siguientes fases del proyecto propuesto. La agenda incluirá lo siguiente:

- Breve presentación del proyecto;
- Examen y discusión de los principales puntos clave y decisión de los miembros del PAC de recomendar la aprobación, rechazo o revisión del proyecto propuesto.

Se sugieren los siguientes temas de debate:

- Importancia. ¿Hay o no consenso en torno al problema que se está enfrentando y los resultados que el proyecto/plan de trabajo anual busca generar? ¿El proyecto propuesto es de prioridad para el gobierno y el PNUD?

- Viabilidad. ¿La estrategia del proyecto será un enfoque creíble para la consecución de los resultados previstos?
- Compromiso. ¿Está demostrado que todas las partes involucradas se sienten comprometidas con la ejecución del proyecto/plan de trabajo anual? ¿El Asociado en la implementación seleccionado es la mejor alternativa para el trabajo que se llevará a cabo?
- Rendición de cuentas. ¿En las modalidades de gestión y de ejecución se definen con claridad las obligaciones de rendición de cuentas y los roles y responsabilidades?
- Eficacia en función de los costos. ¿Se diseñó el proyecto/plan de trabajo anual para que sea rentable y promete tener una buena relación entre calidad y precio?
- Sostenibilidad. ¿Se podrán mantener los resultados del proyecto con la capacidad que se piensa formar?
- Impactos ambientales y sociales. ¿Se abordaron adecuadamente los posibles impactos y oportunidades ambientales y (o) sociales?
- Gestión del riesgo. ¿Se identificaron, evaluaron y priorizaron los riesgos y se incorporaron las posibles medidas para manejar estos riesgos en el plan de trabajo del proyecto?
- Seguimiento y evaluación. ¿Se formuló adecuadamente el marco de Seguimiento y evaluación del proyecto (S&E)?

Y cualquier otro asunto no resuelto que surgió en los comentarios de los miembros del PAC.

Preparación de las actas de reunión y su remisión para nuevas acciones que sean menester emprender. El relator del PAC prepara y distribuye las actas de la reunión —junto con las recomendaciones del comité— entre sus miembros solicitando observaciones. El presidente transmite las actas finales al oficial del PNUD en quien se delegó la facultad para aprobar proyectos si la recomendación es aprobarlo o rechazarlo, o al promotor del proyecto del PNUD que corresponde si la recomendación es someter el proyecto a revisiones adicionales. En este último caso, una vez que se hayan finalizado, el documento revisado es enviado al presidente del PAC para que verifique que las revisiones se ejecutaron de acuerdo a lo solicitado. A continuación, el presidente del comité remite el documento revisado al oficial del PNUD en quien se delegó la facultad de aprobar.

#### Consideraciones relativas al sistema Atlas

La Relación entre resultados y recursos (RRF) debe reproducirse exactamente en el sistema Atlas, de manera que existan una correspondencia clara entre los productos y actividades identificados en la RRF y los “productos” y “actividades” consignados en el sistema. Una vez finalizado con éxito la evaluación preliminar en la reunión del PAC, la propuesta del proyecto en el sistema Atlas será “asignada” en el sistema. Después de generar la Asignación, se completarán los presupuestos plurianuales indicando claramente las partes responsables, fuentes de financiación y montos presupuestarios planificados según el plan de trabajo anual.

Cada producto en la asignación se vinculará con el producto pertinente en el programa para el país.

### Plan de iniciación

Es necesario implementar este plan cuando se requieren recursos financieros para terminar el diseño o comenzar con ciertas actividades del proyecto. Por ejemplo, un Plan de iniciación puede incluir: contratación de consultores para crear un marco de seguimiento integral; análisis de datos; estudio ambiental preliminar; o puesta en marcha de las actividades piloto. El Plan de iniciación documenta el objetivo, actividades y presupuesto requerido para el proceso de “Iniciación de un proyecto” (consulte la sección específica de este Manual más adelante). El representante residente del PNUD aprueba este documento siguiendo las recomendaciones del PAC. El Plan de iniciación contiene tres elementos:

- Una portada estándar;
- Una descripción de las actividades/entregables clave y la forma en que se gestionarán;
- Un presupuesto estándar en la forma de un Plan de trabajo anual.

El Plan de iniciación estará vigente por no más de un año. Si el documento del proyecto no está listo en un plazo de 12 meses a partir de la firma del Plan de iniciación, se cerrará su presupuesto y se informará al respecto a los miembros del PAC.

El Plan de iniciación sustituye el procedimiento previo denominado Asistencia preparatoria.

### Procedimientos

#	Etapa	Tareas y responsabilidades	Medidas a tomar en Atlas
01	<b>Elaborar documento del proyecto/ AWP</b>	<p><b>Definir resultados y plasmarlos en la relación entre resultados y recursos (RRF)</b> [Promotor del proyecto]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Luego de la ratificación de la propuesta en el proceso detallado previamente, a estas alturas se ha llegado a comprender cabalmente la mejor estrategia aplicable a este proyecto. Ahora el promotor del proyecto elaborará en detalle el diseño del proyecto, comenzando con la jerarquía de producto(s), actividades e insumos.</li> <li>• La Relación entre resultados y recursos (RRF) del CPAP o Plan de acción del MANUD servirá de base para definir las actividades primordiales en torno a cada producto. Los objetivos e indicadores identificados previamente para los productos en el CPAP o Plan de acción del MANUD se revisarán /revalidarán para asegurar que todavía se ajustan a la situación actual.</li> <li>• La definición de la RRF se realiza mediante un proceso de consulta que incluye a todos los interesados. Según el ámbito de aplicación y complejidad del proyecto, esta relación se podrá elaborar más detalladamente durante el siguiente proceso de “Iniciación de un proyecto”.</li> <li>• En esta etapa, según se indica en la sección 2.9, se determina cómo supervisar y evaluar (esto último, si es necesario) el proyecto. La información debe incluirse en un marco inicial de seguimiento y evaluación del proyecto.</li> <li>• La decisión de llevar a cabo un proceso de evaluación del proyecto deberá reflejarse asimismo en el plan de evaluación general del programa para el país presentado a la Junta Ejecutiva. Es necesario</li> </ul>	<p>Se actualizará la propuesta en Atlas para que refleje la información derivada de la RRF, en particular:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Línea de propuesta;</li> <li>• Línea presupuestaria;</li> <li>• Ejercicios presupuestarios;</li> <li>• Resumen de la línea presupuestaria.</li> </ul> <p>Los ejercicios presupuestarios del proyecto en el sistema Atlas coincidirán con los años civiles. En la página Recursos en Atlas se podrán ingresar indicaciones sobre las oportunidades de movilización de recursos y la utilización de los recursos básicos, así como de las contribuciones en especie.</p>

asegurar que en el presupuesto del proyecto se consignen suficientes recursos a las tareas de seguimiento y evaluación.

**Determinar la modalidad de implementación y examinar las capacidades del posible Asociado en la implementación** [Promotor del proyecto] Ninguna

- Es indispensable determinar la modalidad de implementación (arreglo de ejecución) más adecuada y la forma de llevar a cabo las actividades para que los productos del proyecto se obtengan dentro de los plazos y costos establecidos y cumplan con los criterios de calidad.
- El promotor del proyecto realizará las siguientes actividades:
  - ✓ Identificar a los posibles asociados;
  - ✓ Evaluar la capacidad de cada uno de los posibles asociados para implementar el proyecto. Para este fin se usará la lista de verificación del Asociado en la implementación (lista de verificación para evaluar la capacidad de gestión del proyecto de los potenciales asociados en la implementación);
  - ✓ Previa consulta con la administración de la CO, tomar la decisión preliminar respecto del asociado a seleccionar;
  - ✓ Evaluar la capacidad financiera (de asociados que reciban o presumiblemente recibirán más de un total de US\$100,000 cada año en fondos de organismos de la ONU) y otras capacidades (adquisiciones, gestión de recursos humanos), según corresponda;
  - ✓ Basándose en la selección preliminar del Asociado en la implementación y los hallazgos de todas las evaluaciones de capacidad, rellenar todos los componentes de la plantilla del documento del proyecto que tratan sobre:
    - Modalidades de gestión;
    - Definición de las partes responsables en el plan de trabajo anual;
    - Medidas de mitigación de riesgos y de aseguramiento.
  - ✓ Cuando una institución nacional carece de la capacidad necesaria para gestionar ciertas tareas, según arrojaron los resultados de evaluación del punto anterior, la Oficina del PNUD en el país asistirá a la institución en la ejecución de su rol como Asociado en la implementación prestándole los servicios de apoyo de la oficina en el país. De esa forma, el PNUD se convierte en una parte responsable. En ese caso, el documento del proyecto no solo especificará la naturaleza y ámbito de aplicación de esos servicios, sino además deberá esbozar un plan para ir suprimiendo gradualmente la asistencia (estrategia de salida).

**Preparar un borrador del documento del proyecto/AWP** [Promotor del proyecto] Ninguna

- Use la plantilla del documento del proyecto/AWP (plantilla de MS Word). El objetivo de la plantilla es definir aún más varios componentes importantes que en un principio fueron elaborados en el CPAP o Plan de acción del MANUD. También es posible que tales componentes requieran mayor elaboración debido a cambios en la situación del país. Se deberá consultar asimismo la lista de verificación para programación de calidad a fin de velar por una calidad sustantiva en el proyecto.
- Los siguientes componentes del documento del proyecto requerirán atención especial:
  - ✓ Relación entre resultados y recursos;
  - ✓ Arreglos y estructura de ejecución del proyecto, entre otros la

	<p>composición de la junta del proyecto;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Necesidades de seguimiento y evaluación y el marco inicial (consulte la sección 2.9 más arriba y el <a href="#">Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de las Actividades de Desarrollo</a> del PNUD)</li> <li>✓ Análisis y gestión de riesgos.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el proyecto es un “programa conjunto” ejecutado en colaboración con otros organismos de la ONU, consulte la Nota de orientación sobre programación conjunta del UNDG. Si se elige al PNUD como Agente administrativo, consulte “Rendición de cuentas del PNUD cuando actúa de Agente administrativo en Fondos fiduciarios de múltiples donantes y (o) Programas conjuntos de la ONU”;</li> <li>• Si en el proyecto participarán varias oficinas en los países, consulte la sección sobre Programación regional, en particular las Directrices sobre la configuración de proyectos multinacionales en el sistema Atlas.</li> </ul>	
	<p><b>Elaborar el Plan de iniciación (si se requiere)</b> [Promotor del proyecto]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si se requieren recursos inmediatos para ayudar a financiar el diseño del proyecto o comenzar con determinadas actividades del proyecto mismo, se preparará un Plan de iniciación para complementar el borrador del documento del proyecto y se remitirá al PAC. El Plan de iniciación contiene tres documentos: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Una portada estándar;</li> <li>✓ Una descripción de las actividades/entregables clave y cómo se gestionarán;</li> <li>✓ Un presupuesto estándar en la forma de un plan de trabajo anual.</li> </ul> </li> </ul>	<p>En el sistema Atlas, bajo el mismo Propuesto de proyecto, crear una nueva ID de actividad con el correspondiente presupuesto a fin de que refleje los entregables del Plan de iniciación.</p>
<p><b>02</b>      <b>Evaluar preliminarmente el proyecto</b></p>	<p><b>Convocar al Comité de Evaluación de Proyectos (PAC)</b> [Gerente del programa]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para prepararse para la reunión del PAC, el promotor del proyecto coordinará los siguientes pasos: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El PNUD revisa si los documentos del proyecto están completos, son claros y correctos y cumplen las condiciones generales de calidad y tomará las medidas correctivas que sean necesarias. Se realizará un estudio ambiental preliminar para determinar si es necesario hacer un estudio de impacto ambiental (consulte la Nota de orientación);</li> <li>✓ Examen de los documentos del proyecto y preparación de comentarios por los miembros del PAC;</li> <li>✓ Convocar una reunión del PAC.</li> </ul> </li> <li>• La agenda de la reunión del PAC incluirá lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Breve presentación del proyecto;</li> <li>✓ Los miembros del PAC examinan y debaten los problemas más importantes y deciden recomendar la aprobación, rechazo o revisión del proyecto propuesto.</li> </ul> </li> <li>• Se recomienda que la oficina en el país también celebre una o más reuniones internas previas a la del PAC que incluya al personal de la oficina en el país y las personas y los especialistas seleccionados, con la finalidad de ayudar a garantizar un proceso de formulación del proyecto de óptima calidad.</li> </ul>	<p>Cambiar el estado de la propuesta a “Presentada”.</p>
	<p><b>Evaluar preliminarmente el proyecto</b> [miembros del PAC]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los debates en la reunión del PAC incluirán los siguientes aspectos del proyecto: pertinencia, viabilidad, rendición de cuentas, eficacia en función de los costos; compromiso; necesidades de seguimiento y evaluación; sostenibilidad; prácticas ambientales y sociales; análisis de riesgos; modalidades de gestión; y cualquier</li> </ul>	<p>Cambiar el estado de la propuesta en el sistema Atlas para que refleje las recomendaciones del PAC. Subir las actas del PAC a Internet.</p>

	<p>otro asunto no resuelto que haya surgido en los comentarios de los miembros del PAC;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Por intermedio de las actas de la reunión, el comité evalúa el proyecto con los criterios establecidos, entre otros su potencial para generar efectos importantes y sostenibles, asesora al gerente del programa (oficial del PNUD en quien se ha delegado la atribución de aprobar proyectos) en temas de solidez del diseño del proyecto y entrega recomendaciones acerca de la aprobación, rechazo o revisión del borrador del documento del proyecto;</li> <li>• Las actas de la reunión del PAC se distribuirán entre los participantes, quienes las ratificarán, y se mantendrán en archivo para posteriores revisiones de los equipos de auditoría y (o) evaluación. Además, deben subirse al sistema Atlas.</li> <li>• El presidente del PAC verificará las revisiones y las remitirá al gerente del programa para su aprobación.</li> </ul>	
<p><b>03 Aprobar proyecto</b></p>	<p><b>Decidir sobre la aprobación del proyecto</b> [Gerente del programa]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En función de las recomendaciones del PAC, el oficial del PNUD en quien se delegó la respectiva atribución decidirá la aprobación, aprobación sujeta a modificación o rechazo y comunicará su decisión a todas las partes involucradas.</li> <li>• Según la recomendación del PAC sobre la composición de la junta del proyecto y sus responsabilidades en la implementación del proyecto, los miembros de la junta serán ratificadas por los respectivos organismos.</li> </ul>	
	<p><b>Generar la Asignación en el sistema Atlas</b> [Gerente del programa, Aseguramiento del proyecto]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El funcionario del PNUD que tenga el nivel de autoridad adecuado en el sistema Atlas genera la Asignación conforme a las recomendaciones del PAC.</li> <li>• Antes de generar la Asignación, la unidad de aseguramiento del proyecto realizará un control calidad para asegurar que la estructura del producto/actividad en el sistema Atlas es coherente con la RRF.</li> </ul>	<p>Generar la Asignación. Para cada ID de proyecto, fijar el estado del proyecto en "A" para activar las funciones del módulo Gestión de proyectos. En el nivel de Asignación, fijar el estado de la Asignación en "Iniciación" para reflejar adecuadamente la Asignación en la Consola de calidad de los datos del proyecto.</p>
	<p><b>Activar el módulo Gestión de proyectos en el sistema Atlas</b> [Promotor del proyecto, Aseguramiento del proyecto]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En función de la información derivada de la relación entre resultados y recursos, ingresar en Atlas los detalles de los Productos, inclusive línea de base, indicadores y metas.</li> <li>• Según el registro de riesgos ratificado por el PAC, registrar las medidas acordadas de gestión de riesgos y de riesgos del proyecto en el sistema Atlas.</li> </ul>	<p>Activar la página de Definición de productos. Activar los bloques Riesgos iniciales y Problemas en el módulo Gestión de proyectos. Conectar las ID de proyectos al Efecto correspondiente en el Diagrama del proyecto.</p>
	<p><b>Aprobar el Plan de iniciación (si es necesario)</b> [PAC/Gerente del programa]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Comité de Evaluación de Proyectos (PAC) examinará el presupuesto del Plan de iniciación en la forma de un plan de trabajo anual. Luego de la aprobación del gerente del programa, un gerente del PNUD que tenga suficiente autoridad en Atlas activará el Plan de iniciación.</li> </ul>	<p>Si se requiere un presupuesto para la fase de iniciación, enviar este presupuesto a Control de compromisos (KK).</p>

## Insumos

- CPAP o Plan de acción del MANUD
- Contribución de los interesados a la formulación



- Aprobación de la propuesta del proyecto en el sistema Atlas (nota conceptual, si se requiere al comienzo)
- Evaluaciones de la capacidad del Asociado en la implementación (IP)
- Productos del conocimiento y consultas a las Comunidades de práctica: actuales productos del conocimiento, como notas y reseñas sobre políticas públicas, guías de ayuda, experiencia adquirida, respuestas consolidadas y estudios analíticos, servirán de base para justificar un proyecto
- Examen de los documentos del proyecto. Comentarios de los miembros del PAC y actas del comité.

## Entregables

	¿Qué es?	Aprenda en línea	Hágalo en Atlas
Relación entre resultados y recursos	Consulte el documento del proyecto		Módulo Gestión de proyectos – <a href="#">Resumen de la Asignación</a>
Documento del proyecto	<a href="#">Descripción de los entregables</a> <a href="#">Plantilla en MS Word</a>	n/a	n/a
Seguimiento y evaluación iniciales del marco del proyecto	Consulte la sección 2.9 más arriba y la sección 2.9 de <a href="#">Planificación estratégica de programas</a>		
Registro inicial de riesgos	<a href="#">Descripción de los entregables</a> <a href="#">Plantilla en MS Word</a> <a href="#">Modelo del registro de riesgos en Atlas</a> <a href="#">Modelo del informe sobre el Registro de riesgos</a>	<a href="#">Capacitación a pedido en el sistema Atlas</a> – Definición de un proyecto	Módulo Gestión de proyectos – <a href="#">Resumen de la Asignación</a>
Plan de iniciación aprobado (si es necesario)	<a href="#">Descripción de los entregables</a> <a href="#">Plantilla en MS Word</a>		

## Roles y responsabilidades

En este proceso participan los siguientes cargos:

- **Promotor del proyecto:** asume el liderazgo en la formulación del proyecto y en la organización de las medidas necesarias para la evaluación preliminar y la finalización del proyecto;
- **Aseguramiento del proyecto:** vela por la adhesión a los procedimientos de formulación y evaluación preliminar y por la adecuada activación del módulo Gestión de proyectos en Atlas;
- **Miembros del PAC:** participan en las reuniones del comité para hacer las evaluaciones preliminares y formular las recomendaciones para la aprobación de los proyectos; como parte del proceso del PAC, sugieren la composición de las juntas del proyecto y las responsabilidades de los miembros de las juntas en dirigir la implementación de este. Examinan y entregan recomendaciones sobre el presupuesto del Plan de iniciación antes de su aprobación;

- **Gerente del programa:** firma el presupuesto del Plan de iniciación (si es necesario) que asume la forma de un plan de trabajo anual. Es el oficial del PNUD en quien se ha delegado la facultad de aprobación de los proyectos.

Para más información, consulte [Estructura Orgánica de Gestión de Programas y Proyectos en POPP](#)

### **Plantillas y formularios**

- [Lista de verificación para la evaluación de capacidades del Asociado en la implementación](#)
- [Lista de verificación para la Formulación y evaluación preliminar de calidad de programas y proyectos](#)
- [Comité de Evaluación de Proyectos – Modelo de Términos de referencia](#)
- Marco de seguimiento y evaluación (S&E): usar el marco de S&E descrito en [Planificación estratégica de programas](#) como base para elaborar el marco de S&E del proyecto
- [Hojas de cálculo de la Gestión del riesgo institucional](#) (para más información, consulte [Gestión del riesgo institucional en Sinopsis de la gestión de programas y proyectos](#)).
- [Hojas de cálculo de la Gestión de los riesgos para la seguridad](#)
- [Lista de verificación del estudio ambiental preliminar](#) (en el Anexo A de la Nota de orientación para la implementación del estudio ambiental preliminar y EIA para proyectos del PNUD)

### **Información adicional**

- [Preguntas frecuentes \(FAQ\) sobre el trabajo con OSC](#)
- Consulte el [Centro de recursos de gestión de programas y proyectos](#).

## **Iniciación de un Proyecto**

### **Descripción**

El proceso tiene la finalidad de responder las siguientes preguntas: “¿El diseño del proyecto demuestra un plan factible de cumplir para implementar y evaluar los avances hacia la entrega de resultados que garanticen éxito? ¿Se ha definido claramente el seguimiento?” La junta del proyecto examina los planes, presupuestos, calendarios del proyecto y los enfoques de seguimiento adoptados para responder estas preguntas.

El trabajo que se realizará en este proceso básicamente sigue desarrollando los detalles, presupuestos y planes del proyecto y se basa en el borrador del documento del proyecto/AWP cuya evaluación preliminar se llevó a cabo en el proceso previo. Todo ello tiene el objetivo de asegurar una implementación del proyecto sea eficiente y eficaz. Un componente crucial de este proceso es la creación de un marco de seguimiento sólido e integral que determinará la forma en que se medirá el rendimiento del proyecto. Esta labor puede orientarse por el Plan de iniciación (no obligatorio) elaborado en el proceso de “Definición del proyecto”, al cual se asignaron y aprobaron los recursos financieros necesarios para llevar a cabo las tareas mencionadas o bien para poner en marcha la implementación del proyecto (consulte Procedimientos más adelante).

El término de este proceso queda evidenciado por la firma del documento del proyecto, la activación del presupuesto del proyecto y la recepción de los acuerdos de contribución firmados, según corresponda.

### **Políticas relacionadas**

#### **Facultad de aprobar y rendición de cuentas**

Este proceso es la última etapa en la formulación y planificación del proyecto antes de comenzar con las actividades concretas del proyecto mismo en el siguiente proceso, “Implementación de un proyecto”. La aprobación más importante de este proceso es la firma del documento del proyecto, el que representa el compromiso de ejecutar el proyecto en conformidad con el mandato, políticas, reglamentos y reglamentaciones detalladas del PNUD.

A la firma del documento del proyecto deben concurrir, como mínimo, el PNUD y el Asociado en la implementación. Este mínimo aplica en las siguientes situaciones:

- Se dispone de un Plan de acción para el programa para el país (CPAP) o Plan de acción del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) firmados;
- El proyecto está incluido en el CPAP o en el Plan de acción del MANUD como producto(s);
- El Asociado en la implementación figura en el CPAP o el Plan de acción del MANUD como Asociado en la implementación para el proyecto.

Si no aplican las condiciones para este mínimo, el documento del proyecto será firmado por el PNUD, el Asociado en la implementación y el Organismo de coordinación del gobierno. En el caso del PNUD, la atribución de firmar el documento del proyecto ha sido delegada en el

representante residente (consulte Evaluación preliminar de un proyecto en 2.10, en la sección de “Definición de un proyecto”). Para más información, consulte también las secciones [Marco jurídico](#) y [Rendición de cuentas y delegación de autoridad](#).

La activación del presupuesto del proyecto en Atlas —el sistema de gestión institucional del PNUD— (por ejemplo, bajo “Control de compromisos” o “KK”), es otra aprobación crucial que se requiere en este proceso. La atribución para realizar esta activación se delega en una persona de la Unidad u oficina del PNUD en el país donde se ejecuta el proyecto, según se describe en [Marco de control interno](#) del PNUD.

### Documentos necesarios

Los arreglos de ejecución del proyecto definidos en este proceso son importantes para asegurar su correcta configuración y así producir los resultados planificados y garantizar, en la supervisión y gestión permanentes del proyecto, que este mantenga su curso desde la perspectiva financiera, de resultados, calendario, gestión y de los interesados. La información pertinente se vierte en el documento del proyecto terminado que se firmará.

Otros documentos que deben completarse en este proceso son, según sea necesario, los siguientes:

- Términos de referencia detallados para los cargos más importantes a nivel de proyecto (se sugieren: principales asesores técnicos, gerente del proyecto);
- Plan de trabajo anual (AWP) y marco de seguimiento y evaluación (S&E) detallados;
- Acuerdos modelo, como el Acuerdo de colaboración en el proyecto (PCA) —cuando el Asociado en la implementación es una organización de la sociedad civil (OSC)— y el acuerdo de participación en la financiación de los gastos;
- Carta de acuerdo estándar entre el Asociado en la implementación y las partes responsables de implementar el proyecto.

### Marco de seguimiento y presentación de informes

Se supervisarán todos los procesos y resultados en los cuales está colaborando el PNUD, sin importar el presupuesto o la duración de los mismos. Se seguirá adelante con la elaboración del marco de seguimiento y evaluación, cuya primera versión se definió junto con el borrador del documento del proyecto (que se expone en la sección 2.9 de Seguimiento y evaluación en la etapa “Definición de un proyecto”), y se finalizará durante el presente proceso. En él se describirán las actividades y productos que se han de supervisar, examinar y evaluar, cómo y quién lo hará. El marco detallará los tipos de comunicación y programación asociados que se necesitarán durante la vida del proyecto, como asimismo los métodos de comunicación con los interesados. <con la ayuda de una combinación de plantillas y herramientas de Atlas, los siguientes componentes formarán parte del marco de supervisión del proyecto:

- A nivel de productos: cada producto requiere un indicador, una línea base y metas que permitan medir y entender claramente los productos y servicios previstos;
- Metas anuales: se fijarán metas anuales aplicables para cada producto que permitan seguir el avance en la generación del producto y faciliten la presentación anual de

informes como parte del Examen anual (consulte el proceso de Implementación de un proyecto);

- **A nivel de actividad:** se identificarán las actividades de supervisión más importantes y se integrarán en el marco de S&E del proyecto.

### **Financiación del proyecto**

Los fondos del proyecto son los recursos financieros que se movilizan desde varias fuentes y que se utilizarán para cubrir los gastos del proyecto especificados en su respectivo presupuesto. En este proceso se planificarán los arreglos financieros del proyecto, que pueden incluir fondos provenientes de los recursos ordinarios del PNUD, participación del respectivo gobierno en la financiación de los gastos, contribuciones de donantes, financiación de fondos fiduciarios, etc. El proyecto se podrá aprobar en función del plan de financiación. En otras palabras, no es necesario que al comenzar el proyecto estén disponibles o existan compromisos en firme por todos los fondos del proyecto. No obstante, hay que adherirse a las políticas y procedimientos que rigen las respectivas fuentes de financiación en la medida en que sean coherentes con las políticas y procedimientos del PNUD. Por ejemplo, para las contribuciones de donantes a nivel de proyectos se firmarán acuerdos de contribución; para los proyectos financiados por Fondos fiduciarios temáticos (TTF) se seguirán los procedimientos que rigen los TTF; y para los proyectos del Fondo para el Medio Ambiente Mundial se seguirán las políticas y procedimientos del FMAM. Los métodos de financiación de proyectos se describen detalladamente en la sección sobre [Recursos y mecanismos de financiación](#) en el capítulo sobre Gestión de recursos financieros de las Políticas y Procedimientos sobre Programas y Operaciones (POPP) del PNUD.

### **Definición del presupuesto de un proyecto**

El presupuesto del proyecto, recabado en el sistema Atlas por año y por actividad, define los gastos necesarios para producir los entregables de cada actividad. Este presupuesto está vinculado explícitamente a resultados a través de las actividades definidas en la Relación entre resultados y recursos. En el presupuesto del proyecto, el cálculo de los gastos de cada actividad se basará en los montos necesarios para producir los resultados de esa actividad, según se indica en Definición de actividades en Atlas. Por consiguiente, la estimación de gastos se basará más bien en resultados (esto es, lo que se necesita para lograr el resultado específico), y no en insumos o en los recursos financieros disponibles, e incluirá todos los costos relacionados con el logro de los productos y entregables del proyecto, ya sean estos directos o indirectos. El presupuesto del proyecto incluirá gastos indirectos como supervisión, mitigación de riesgos, imprevistos y evaluaciones externas (para más información, consulte la sección sobre la elaboración de un plan de evaluación en [Definición de un programa](#)).

### **Recuperación de gastos de un proyecto**

Cuando en un proyecto están involucrados Otros recursos, como aquellos de la participación en la financiación de los gastos, fondos fiduciarios, etc., se aplicarán los mecanismos de recuperación de gastos pertinentes conforme a las [Directrices de recuperación de gastos](#) del PNUD. De igual manera, cuando en el proyecto participan los servicios de apoyo a la implementación del PNUD —ya sea que se financien con fondos corrientes del PNUD u otros— los gastos incurridos para prestar tales servicios deberán recuperarse. El PNUD establecerá la

naturaleza y alcance de estos servicios para garantizar que las operaciones del proyecto tengan éxito y a este efecto se basará en la evaluación de capacidades del Asociado en la implementación llevada a cabo en el proceso “Definición de un proyecto”. Los arreglos relacionados se describirán en la sección Modalidades de gestión del documento del proyecto.

### **Arreglos para la implementación**

En este proceso se finalizarán los arreglos detallados para la implementación, los que se formalizarán mediante la firma de los acuerdos entre las entidades involucradas en la gestión del proyecto. El Asociado en la implementación identificado en la sección “Definición de un proyecto” más arriba podrá contratar a otros organismos (partes responsables) para la ejecución de actividades específicas. Estos acuerdos definirán las normas y procedimientos que se seguirán en la gestión de las actividades del proyecto (también cuando el PNUD actúa de parte responsable) y aplican a las áreas de gestión, adquisiciones, finanzas y recursos humanos. En otras palabras, básicamente cubren todas las funciones que participan en la gestión y administración de un proyecto.

Según se indica en Artículo 16.05 del Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada del PNUD, los asociados en la implementación administrarán los recursos obtenidos del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo o por su intermedio en conformidad con sus propios procedimientos, prácticas, normas y reglamentos financieros solo en la medida en que estos no contravengan el Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada del PNUD. En los casos en que la gobernanza de un Asociado en la implementación no entregue la orientación necesaria para asegurar la mejor relación entre calidad y precio, equidad, integridad, transparencia y competencia internacional efectiva, aplicarán las correspondientes normas y procedimientos del PNUD.

La aplicación de normas y procedimientos diferentes a los del PNUD no eximen de la obligación de supervisar los productos y hacerles seguimiento a las actividades del proyecto en conformidad con las políticas definidas en el capítulo [Gestión de programas y proyectos](#) de POPP.

### **Autorización anticipada**

Las autorizaciones anticipadas permiten que el Asociado en la implementación incurra sin demora en compromisos y gastos conforme a un documento del proyecto (o un documento revisado sustancialmente) que si bien está terminado, todavía no ha sido firmado por todas las partes, posiblemente debido a retrasos burocráticos en asegurar tales firmas.

Cualquier autorización anticipada tiene una validez de solo 60 días. Deberá ser reemplazado por un documento del proyecto (o un documento revisado sustancialmente) rubricado en su totalidad en el plazo de 60 días.

Antes de firmar la autorización anticipada, el gerente del programa se cerciorará de la finalización de los procesos de formulación y evaluación preliminar de todo el proyecto y del cumplimiento de todas las políticas programáticas del PNUD Antes.

La oficina del PNUD en el país preparará la portada de la autorización anticipada en conformidad con el formato (consulte la [sección Entregables](#) más adelante). El presupuesto del documento del proyecto o documento de revisión irá adosado a la portada.

Antes de firmar la autorización anticipada, el gerente del programa se asegurará que el gobierno y el Asociado en la implementación están de acuerdo con esta medida.

## Procedimientos

Ref.	Etapas	Tareas y responsabilidades	Medidas a tomar en Atlas
01	Poner en marcha el proyecto	<b>Ajustar los indicadores de los productos, la línea base y las metas</b> <i>[Promotor del proyecto]</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>Antes de implementar el proyecto y dado al entorno posiblemente cambiante, es probable que la relación entre resultados y recursos (RRF) deba ajustarse y (o) detallarse adicionalmente. En cualquier caso, este paso debe servir de oportunidad para revalidar la RRF y asegurar que la información se encuentre registrada correctamente en el sistema Atlas.</li> </ul>	<b>Enlace Resumen de la Asignación &gt; Producto</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Descripción</li> <li>Línea base</li> <li>Indicador</li> <li>Metas</li> </ul>
		<b>Planificar las actividades (ID de actividad en el sistema Atlas)</b> <i>[Promotor del proyecto]</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>En esta etapa es importante identificar las actividades más importantes que corresponderán a las "ID de actividades" en Atlas y realizar los ajustes necesarios en la configuración del proyecto en Atlas. De preferencia, los entregables de las actividades deben haberse identificados como parte de la formulación de la RRF.</li> </ul>	<b>Enlace Resumen de la Asignación &gt; Actividades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fecha de inicio – término</li> <li>Propósito</li> <li>Descripción</li> </ul>
		<b>Finalizar los arreglos de ejecución con el Asociado en la implementación</b> <i>[Promotor del proyecto]</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>Con base en la evaluación inicial de capacidades, se finalizarán los detallados arreglos de ejecución con el Asociado en la implementación seleccionado. En este proceso se detallará asimismo el ámbito de aplicación de los servicios de apoyo del PNUD a una institución gubernamental seleccionada como Asociado en la implementación y se formalizará la designación mediante una carta de nombramiento (LOA), si corresponde.</li> <li>Al finalizar los arreglos con un asociado nacional en la implementación, se determinará la modalidad que se usará para las finanzas y transferencias de efectivo del proyecto. Consulte la sección sobre Transferencia de efectivo en la Guía de Gestión de Recursos Financieros</li> <li>El Asociado en la implementación también podrá contratar a otras organizaciones (partes responsables) para la ejecución de actividades específicas. Para definir los acuerdos que correspondan con estas organizaciones, se utilizarán modelos estándares (consulte Plantillas y formularios más adelante).</li> </ul>	<b>Perfil de la Asignación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cliente</li> <li>Departamento de Proyectos</li> <li>Institución</li> </ul>
		<b>Terminar las modalidades de gestión del proyecto</b> <i>[Promotor del proyecto]</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>Después de la designación de los miembros de la junta del proyecto en el proceso anterior, se definirán detalladamente los roles y responsabilidades requeridos para dirigir y manejar el proyecto. Adicionalmente a la <a href="#">sección sobre Estructura orgánica</a>, en el <a href="#">Centro de recursos</a> se encontrarán detallados términos de referencia para: junta del proyecto, aseguramiento del proyecto, gerente del proyecto, apoyo a los proyectos, etc.</li> </ul>	<b>Asignación&gt;Proyectos</b> <b>Equipo encargados del proyecto</b>

- En este proceso se puede proceder con la contratación real si esta actividad ha sido incluida en el Plan de iniciación.

**Completar la financiación del proyecto (acuerdos de contribución firmados, asignaciones de fondos con cargo a los recursos ordinarios, etc.).** [Promotor del proyecto]

- En la sección de Gestión de recursos financieros de POPP se encuentra información detallada sobre recursos programáticos y mecanismos de financiación.
- Si los acuerdos de contribución firmados a Atlas aún no se transfirieron a este sistema como anexo a la propuesta, ahora se subirán I como anexos al proyecto.
- Si el proyecto utilizará algún tipo de financiación intermedia o fondos de programas conjuntos, ello se indicará como tal en el sistema Atlas ingresando el código Atribución en la página Atributos.

Subvenciones > Asignaciones > Proyecto > Anexos

Subvenciones > Asignaciones > Perfil de las asignaciones > Atributos

**Terminar el presupuesto del proyecto** [Promotor del proyecto, apoyo a los proyectos]

- El presupuesto del proyecto se ingresa en el sistema Atlas por año y por actividad. Una vez finalizado, la información recabada servirá de base para el Plan de trabajo anual (AWP) generado por Atlas.
- Consulte Definición del presupuesto del proyecto en la sección más arriba, bajo Políticas relacionadas.

Subvenciones > Asignaciones > Presupuesto del proyecto

**Preparar el plan de adquisiciones** [Promotor del proyecto]

- La planificación de las adquisiciones es esencial para garantizar que las cotizaciones, licitaciones o propuestas sean solicitadas oportunamente y a precios competitivos mediante la posible compra a granel. Esta planificación implica más que la mera selección del método de compra de varios bienes, obras civiles y servicios y cuándo programar las actividades. También cubre los marcos jurídicos e institucionales en los cuáles debe llevarse a cabo la compra. Por otra parte, el plan de adquisiciones representa una oportunidad para asegurar la entrega oportuna de insumos clave para la puesta en marcha del proyecto.
- Para más información sobre el plan de adquisiciones, consulte [Contratación y gestión de las adquisiciones](#) de POPP. Basado en este plan, los bienes y servicios pueden adquirirse en este proceso si tal procedimiento fue previsto como parte de los entregables en el Plan de iniciación aprobado.

**Crear el calendario de supervisión del proyecto** [Promotor del proyecto]

- Se podrá usar el módulo Gestión de proyectos del sistema Atlas para mantener una lista de fechas de los eventos de gestión y supervisión más importantes del proyecto, como los principales informes, exámenes, visitas de seguimiento, auditorías y evaluaciones.
- Una consulta en el sistema Atlas permitirá visualizar los eventos de supervisión a nivel de oficina y se podrá usar como herramienta de planificación para velar por la coordinación de las actividades de supervisión y la participación de los principales interesados. La información también está disponible en el sistema de clasificación *executive snapshot* del PNUD.
- Hay una plantilla en Word para este plan, si se requiere (consulte Entregables más adelante).

Subvenciones > Gestión de proyectos > Resumen de la Asignación > Seguimiento

- Fecha de vencimiento
- Descripción
- Tipo



	<p><b>Actualizar el registro de riesgos</b> [Promotor del proyecto]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para más información sobre el objetivo del registro de riesgos, consulte la sección Definición de un proyecto bajo Políticas relacionadas.</li> <li>• El registro de riesgos se apoya en el sistema Atlas. No obstante, en determinadas circunstancias podría ser necesario mantener estos registros fuera de línea usando plantillas en Word. Los riesgos ingresados en el sistema Atlas están disponibles en el sistema de clasificación <i>executive snapshot</i>.</li> </ul>	<p>Resumen de la Asignación, Registro de riesgos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fecha</li> <li>• Descripción</li> <li>• Tipo</li> </ul>
	<p><b>Completar y producir los planes del proyecto</b> [Promotor del proyecto]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se producirán los siguientes planes, descritos en los pasos previos, para ser examinados por la junta del proyecto:</li> </ul> <div style="border: 1px solid black; background-color: #e0f0ff; padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Plan de trabajo anual para el primer año (y años posteriores, según sea necesario);</li> <li>✓ Plan de adquisiciones;</li> <li>✓ Arreglos para la gestión del proyecto;</li> <li>✓ Marco de seguimiento y evaluación; incluye el calendario del seguimiento del proyecto;</li> <li>✓ Registro de riesgos actualizado</li> </ul> </div>	<p>Ejecutar informes en Atlas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• AWP;</li> <li>• Marco de seguimiento, incluidos detalles sobre los riesgos, productos y actividades,</li> <li>• Calendario de seguimiento;</li> <li>• Informe sobre la marcha del Plan de iniciación (si se solicitó en el proceso previo).</li> </ul>
	<p><b>Examinar los planes del proyecto, incluido el primer AWP, los marcos de seguimiento y el registro de riesgos</b> [Junta del proyecto]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La junta del proyecto examinará los planes, la proyectada estructura y roles del equipo y otros documentos pertinentes del proyecto a fin de garantizar su pertinencia, viabilidad y rentabilidad y ratificará el AWP propuesto para el primer año.</li> <li>• La junta del proyecto examinará asimismo el informe sobre la marcha del Plan de iniciación (si en el proceso “Definición de un proyecto” se solicitó y aprobó un Plan de iniciación).</li> </ul>	
	<p><b>Terminar el documento del proyecto</b> [Promotor del proyecto]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si es necesario, se examinará si el AWP y otros planes cumplen con las recomendaciones de la junta del proyecto. Después de este examen, el promotor del proyecto concluye el documento del proyecto, verificando que se cumplen los requisitos de este y del AWP según los arreglos de programación armonizados.</li> </ul>	
<p><b>02 Firmar el documento del proyecto</b></p>	<p><b>Aprobar y firmar el documento del proyecto</b> [Gerente del programa del PNUD, Asociado en la implementación]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El documento del proyecto será firmado, como mínimo, por el gerente del programa (RR del PNUD u otro en quien se delegó la facultad para aprobar) y el Asociado en la implementación. Consulte la sección más arriba sobre facultad de aprobar.</li> <li>• El documento del proyecto firmado constituye la base para la consignación presupuestaria, la que un oficial del PNUD con suficiente autoridad aprueba en el sistema Atlas.</li> <li>• Para conocer los requisitos específicos para la firma del documento del proyecto, consulte la sección sobre Programación global y regional en POPP.</li> <li>• En el caso de proyectos que usan las asignaciones del Objetivo de la distribución de recursos con cargo a los fondos básicos 3 (TRAC 3) para emergencias repentinas, se remitirá un documento del proyecto firmado a cabalidad a la Dirección de Prevención de Crisis y de Recuperación (BCPR) dentro del plazo de 30 días a contar de la recepción de algún recurso.</li> <li>• El RR firmará la autorización anticipada, si fuese necesario.</li> </ul>	<p>Perfil de Asignación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estado “en ejecución”</li> <li>• Presupuesto del proyecto</li> <li>• Enviar a Control de compromisos y finalizar</li> <li>• Estado del proyecto</li> <li>• Estado “O” (en curso)</li> </ul>

## Insumos

- Borrador del documento del proyecto, según recomendaciones del Comité de Evaluación de Proyectos (PAC) para su finalización y aprobación.
- Generar la Asignación en el sistema Atlas.
- Productos del conocimiento y consultas a las Comunidades de prácticas (CoP): los productos del conocimiento existentes, como notas y reseñas sobre políticas públicas, guías de ayuda, experiencia adquirida, respuestas consolidadas y estudios analíticos, servirán de insumos a lo largo de este proceso.

## Entregables

	¿Qué es?	Aprenda en línea	Hágalo en Atlas
Portada de la Autorización anticipada	<a href="#">Plantilla en MS Word</a>	n/a	n/a
Documento del proyecto	Descripción de los entregables <a href="#">Plantilla en MS Word</a>	n/a	n/a
Registro de riesgos	Descripción de los entregables <a href="#">Plantilla en MS Word</a> <a href="#">Modelo de Atlas</a> <a href="#">Modelo del sistema de clasificación executive snapshot</a>	<a href="#">Capacitación a pedido en el sistema Atlas – Iniciación de un proyecto</a>	Módulo Gestión de proyectos – <a href="#">Resumen de la Asignación</a>

## Roles y responsabilidades

En este proceso participarán los siguientes cargos:

### Promotor del proyecto:

- Dirige la mayoría de las tareas de esto proceso;
- Es el responsable de terminar el documento y los planes del proyecto.

### Junta del proyecto:

- Decide las responsabilidades que le corresponderán al gerente del proyecto y a los demás miembros más importantes del equipo a cargo de la gestión del proyecto;
- Delega cualquier función de aseguramiento del proyecto, si corresponde;
- Examina el informe sobre la marcha correspondiente a la etapa de iniciación (en caso de haberse aprobado un Plan de iniciación);
- Examina y evalúa preliminarmente los planes detallados del proyecto —como el AWP y los informes de Atlas— que cubren la definición de actividades, el registro de riesgos actualizados y el calendario de seguimiento;
- Comparte los informes anuales y la información pertinente sobre el logro de los efectos con el Consejo del Programa y el grupo responsable de los efectos.

### Unidad de aseguramiento del proyecto

- Verifica que los planes del proyecto se estén preparando conforme a los estándares previstos y que se sigan los procedimientos como corresponde;

- Verifica que las definiciones de los productos y de las actividades (según corresponda) fueron registradas correctamente en el módulo Gestión de proyectos del sistema Atlas para facilitar la supervisión y la presentación de informes;
- Verifica que el documento final del proyecto cumpla con los requisitos estándar en función de los arreglos de programación armonizados;
- Verifica que se estén siguiendo las recomendaciones de la junta del proyecto y que las revisiones se están administrando conforme a los procedimientos aplicables.

**Gerente del programa del PNUD** (representante residente del PNUD o quien detenta la facultad delegada):

- Asegura que el marco de seguimiento del proyecto esté en consonancia con el marco de seguimiento del programa;
- Aprueba y firma el documento del proyecto;
- En el sistema Atlas, aprueba el presupuesto para el primer año.

**Asociado en la implementación:**

- Ratifica y firma el documento del proyecto.
- Firma los acuerdos estándar con las partes responsables (si corresponde).

**Organismo de coordinación del gobierno:**

- Representa al gobierno y firma el documento del proyecto (en países que no tienen un Plan de acción para el programa [PAP] y (o) proyectos que están fuera del ámbito de acción del CPAP o Plan de acción del MANUD firmados).

Para más información, consulte [Estructura Orgánica de Gestión de Programas y Proyectos](#) en POPP.

## Plantillas y formularios

Además de las plantillas ya proporcionadas bajo Entregables más arriba, aplican las siguientes plantillas y formularios:

Inglés	Francés	Español
Grant Agreement (Micro-Capital Grant Agreement) for Non-Credit Related Activities – Revised Feb 2009	Accord de Subvention (Accord de subvention en micro-capital) Pour les activités non liées au crédit	Acuerdo de subsidio de micro capital para actividades no relativas a créditos.
Grant Agreement (Micro-Capital Grant Agreement) for Credit Related Activities – Revised Feb 2009	Consulte el sitio web de FNUDC.	Consulte el sitio web de FNUDC.
Sample Letter of Agreement between the Government and a United Nations Agency under National Implementation – Revised Feb 2009	Lettre d'accord type entre le gouvernement et UN organisme des Nations Unies pour l'appui á une réalisation nationale .	Modelo de carta de acuerdo entre el gobierno y un organismo de las Naciones Unidas bajo ejecución nacional.
Standard LOA between UNDP and UN or UN funds or programmes when UNDP serves as Implementing Partner (i.e. under Direct Implementation or DIM) -	Lettre d'accord standard entre le PNUD et les Nations Unies ou UN Fonds/Programme des Nations Unies concernant la réalisation de project	Modelo de carta de acuerdo entre el PNUD y las Naciones Unidas o Un Fondo/Programme de las Naciones Unidas sobre la implementación

Revised 5 Jan 2010	lorsque le PNUD fait fonction de partenaire de réalisation	cuando el PNUD actúa como Asociado en la implementación.
Standard LOA between UNDP and a UN Agency on the implementation of a UNDP project when UNDP serves as Implementing Partner (i.e. under Direct Implementation or DIM) – Revised 5 Jan 2010	Lettre d'accord standard entre le PNUD et un organisme des Nations Unies] concernant la réalisation de project lorsque le PNUD fait fonction de partenaire de réalisation	Modelo de carta de acuerdo entre el PNUD y un organismo de las Naciones Unidas sobre la implementación del proyecto cuando el PNUD actúa como Asociado en la implementación.
Standard LOA between UNDP and the Government for the Provision of Support Services under NIM-Revised Feb 09	Lettre d'accord type entre le PNUD et le gouvernement pour la fourniture de services d'appui	Modelo de carta de acuerdo entre el PNUD y el gobierno para la prestación de servicios de apoyo
Standard PCA between UNDP and a NGO-Revised 28 Oct 09	Accord de cooperation type au titre d'un projet entre le PNUD et une organisation non gouvernementale	Modelo de acuerdo de cooperación relativa a un proyecto entre el PNUD y una ONG
Standard LOA between UNDP and a Government Ministry/Institution/IGO on the implementation of a project when UNDP serves as implementing partner – 5 Jan 2010		Modelo de carta de acuerdo entre el PNUD y un ministerio público/institución/IGO sobre la implementación del proyecto cuando el PNUD actúa como Asociado en la implementación.

- [Lista de verificación para una formulación y evaluación preliminar de calidad de programas y proyectos;](#)
- [Modelo de acuerdos y políticas de coordinación. Incluye el acuerdo de participación en la financiación de los gastos entre las Naciones Unidas \(u otro organismo de la ONU\) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo \(PNUD\). Consulte la Dirección de Alianzas/División de Movilización de Recursos \(DRM\);](#)
- Plantillas adicionales para la Gestión de proyectos, según corresponda:

	¿Qué es?	Aprenda en línea	Hágalo en Atlas
<b>Registro de problemas</b>	<a href="#">Descripción de los entregables</a> <a href="#">Plantilla en MS Word</a> <a href="#">Modelo de Atlas</a> <a href="#">Modelo del sistema de clasificación executive snapshot</a>	<a href="#">Capacitación a pedido en el sistema Atlas – Iniciación de un proyecto</a>	Módulo Gestión de proyectos – <a href="#">Resumen de la Asignación</a>
<b>Registro de las experiencias adquiridas</b>	<a href="#">Descripción de los entregables</a> <a href="#">Plantilla en MS Word</a>	n/a	n/a
<b>Calendario de seguimiento del proyecto</b>	<a href="#">Descripción de los entregables</a> <a href="#">Modelo de Atlas</a>	<a href="#">Capacitación a pedido en el sistema Atlas – Iniciación de un proyecto</a>	Módulo Gestión de proyectos – <a href="#">Resumen de la Asignación</a>

## Información adicional

Además de los requisitos de cumplimiento obligatorio especificados en 6.0, también se utilizarán las siguientes herramientas opcionales, según corresponda:

- Calendario de seguimiento del proyecto: con la ayuda del sistema Atlas, el calendario de seguimiento del proyecto mantiene una lista de fechas de los principales eventos de gestión y supervisión del proyecto, como los informes, exámenes, visitas de supervisión, auditorías y evaluaciones más importantes. El gerente del proyecto mantiene este calendario y registra las fechas de los principales eventos del proyecto que seguirán todos los miembros responsables del proyecto;

- Registro de problemas: este registro se utiliza para identificar y seguir el estado de todos los asuntos del proyecto a lo largo de la implementación de este. Durante el proceso “Implementación de un proyecto”, el gerente del proyecto estará a cargo de llevar un registro de ellos, detectar y asignarlos, y de asegurar que todos los asuntos que afecten al proyecto sean abordados de manera correcta. En esta etapa, si aún no se ha procedido a contratar al gerente del proyecto, el conjunto inicial de problemas del proyecto será pesquisado por el promotor del proyecto. El sistema Atlas u otros medios identificarán y vigilarán estas cuestiones.
- Registro de experiencias adquiridas: este registro se mantiene durante todo el proceso del proyecto para detectar nuevos conocimientos y enseñanzas derivados de las buenas y malas experiencias y comportamientos. El gerente del proyecto estará a cargo de mantener y actualizar el registro de experiencias adquiridas. Durante este proceso, el promotor del proyecto inicia el registro y recaba cualquier experiencia y conocimientos nuevos.
- Para la supervisión a nivel de actividades, se puede utilizar el sistema de supervisión de Atlas, según corresponda;

## Implementación de un proyecto

### Descripción

Este proceso se enfoca en generar, por medio de la implementación y supervisión, los productos definidos en el documento del proyecto y el AWP aprobados. Los productos del proyecto son el resultado final de un conjunto de actividades. El plan para alcanzar los productos en un determinado año se define en el Plan de trabajo anual (AWP). El gerente del proyecto, como representante del Asociado en la implementación, es el responsable básico de este proceso y específicamente de lo siguiente:

- Gestionar la conducción general del proyecto;
- Implementar las actividades mediante la movilización de bienes y servicios;
- Comprobar los avances y detectar cualquier desviación del plan;
- Asegurar que se controlen las variaciones y se aborden los problemas;
- Hacer seguimiento a los riesgos;
- Emitir informes sobre la marcha del proyecto.

Si bien el PNUD puede actuar de Asociado en la implementación cuando ejecuta directamente un proyecto, este no es su rol habitual. En efecto, la mayoría de los proyectos se implementan mediante otras modalidades, como la ejecución nacional o por intermedio de una Organización de la sociedad civil (OSC), una organización intergubernamental (IGO) o un organismo de las Naciones Unidas (ONU). En esos casos, el rol del PNUD es esencialmente:

- Supervisar los avances del proyecto hacia la consecución de los productos previstos;
- Vigilar el uso correcto de los recursos confiados al PNUD;

- Velar por la implicación nacional, la participación permanente de los interesados y la sostenibilidad;
- Asegurar que los productos del proyecto contribuyan a los efectos previstos para el programa para el país;
- Participar en la junta de gestión del proyecto;
- Cuando el PNUD figura como parte responsable, llevar a cabo las tareas asociadas con esa función, entre otras, si se ha solicitado y convenido, prestar servicios de apoyo en la implementación;
- Rendir informes sobre la marcha del proyecto a donantes y al PNUD por medio de los mecanismos institucionales de presentación de informes.

En la medida en que avanza la ejecución del proyecto, la junta del proyecto se planteará de manera permanente las siguientes preguntas: ¿El proyecto todavía contribuye de manera efectiva y pertinente a los efectos previstos? ¿El proyecto está teniendo los resultados deseados? ¿Se gestionan los riesgos? ¿El proyecto se ejecuta según lo planificado? ¿Es necesario rediseñar, cancelar o modificar de alguna forma el proyecto para garantizar que contribuya de manera importante a los resultados de las actividades de desarrollo?

Además de los exámenes periódicos dentro del año, se realizará un examen anual para evaluar los resultados conseguidos en comparación con las metas anuales definidas y aprobar el siguiente plan de trabajo anual, para así dar curso a los compromisos financieros relacionados del PNUD.

## **Políticas relacionadas**

### **Entrega de recursos financieros y supervisión de su uso**

En conformidad con el plan de trabajo anual aprobado, el PNUD entrega los recursos financieros necesarios al Asociado en la implementación para que este ejecute las actividades del proyecto durante el ciclo anual. El Método armonizado para las transferencias en efectivo (HACT) comprende cuatro modalidades de transferencia. Estas se basan en los acuerdos de funcionamiento descritos en el documento del proyecto:

- Transferencias directas de efectivo a los asociados en la implementación, para cubrir las obligaciones y gastos que estos incurrirán para llevar a cabo las actividades;
- Pagos directos a los proveedores y otras terceras partes para cubrir las obligaciones contraídas por los asociados en la implementación;
- Reembolso a los asociados en la implementación por las obligaciones contraídas y los gastos incurridos por ellos para apoyar las actividades;
- Ejecución directa por el organismo, el que contrae obligaciones e incurre en gastos para apoyar las actividades.

Para más información, consulte el Manual de Gestión de Recursos Financieros ([modalidades de Gestión financiera y ejecución](#)). En todos los casos, el Asociado en la implementación es responsable de:

- Gestionar los recursos del PNUD con miras a lograr los resultados previstos especificados en el documento del proyecto, en conformidad con los principios del Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada del PNUD;
- Mantener actualizado el sistema contable a fin de garantizar la precisión y confiabilidad de los informes financieros;
- Emitir informes de gastos trimestrales (o de manera más frecuente, si corresponda).

Sobre la base de los informes de gastos recibidos del proyecto y registrados en el sistema Atlas (el sistema de gestión institucional del PNUD), el PNUD prepara [informe de gastos trimestrales](#) (CDR) al término del trimestre. El CDR es el informe que refleja los gastos totales y obligaciones reales (registrados en el sistema Atlas) de un determinado proyecto durante un período específico (trimestral y obligatorio al final de cada año). El CDR combina los gastos de tres fuentes de desembolso:

- Asociado en la implementación;
- PNUD;
- Organismos de la ONU (cuando ejercen de partes responsables).

El CDR es el informe oficial de los gastos y obligaciones del proyecto en un período determinado. El PNUD prepara este informe basándose en el sistema Atlas.

### **Gestión de los insumos**

Una vez determinadas las modalidades de gestión, el Asociado en la implementación organiza la adquisición de los insumos para iniciar las actividades. En la presente sección se explican las políticas y principios que se observarán en la compra y utilización de los insumos con miras a generar los productos esperados.

### **Definiciones y principios básicos**

Los insumos son el personal, bienes y servicios y subsidios de micro capital necesarios y suficientes para producir los productos planificados y se obtienen en función del plan de trabajo y el correspondiente presupuesto del proyecto. En los casos en que el avance hacia la consecución de los productos planificados no es el previsto, la junta del proyecto revisará la estrategia del proyecto y, entre otros, el plan de trabajo, el presupuesto y los insumos.

El Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada del PNUD (Reg. 21.02) dispone que se dará la debida consideración a los siguientes principios generales:

- Mejor relación entre calidad y precio;
- Equidad, integridad y transparencia;
- Competencia internacional efectiva;
- Los intereses del PNUD.

Para más información, consulte Principios sobre Adquisiciones en el PNUD. El Asociado en la implementación seguirá sus propios procedimientos, a condición de que estos se ajusten a los

principios del Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada del PNUD 16.05 (consulte Arreglos para la implementación, sección sobre Iniciación de un proyecto más arriba en la sección 2.7). Alternativamente, el Asociado en la implementación podrá aplicar las prácticas del PNUD.

La Oficina del PNUD en el país podrá movilizar determinados insumos por cuenta del Asociado en la implementación. En este caso, el PNUD define los contratos siguiendo sus propias normas y procedimientos y las políticas que rigen los servicios de apoyo prestados por las oficinas en los países. De esta forma, el PNUD actúa de parte responsable para la prestación de servicios de apoyo.

## **Personal**

### Personal del gobierno

Debido a que los proyectos financiados por el PNUD forman parte de las actividades de desarrollo del programa para el país, el gobierno designa a sus propios funcionarios para que participen en las actividades del proyecto como parte de sus responsabilidades de trabajo. Estos funcionarios se denominan colectivamente “personal del gobierno local”. Esta categoría de personal se refleja en el presupuesto fiscal, no en el presupuesto del proyecto. Nota: la contribución en especie del gobierno se mostrará en el documento del proyecto.

### Personal financiado por el PNUD

El Asociado en la implementación debe velar por la redacción de la descripción de funciones (que en ocasiones se denominan “términos de referencia”) para todo el personal financiado por el PNUD. Los asociados involucrados acordarán el respectivo contenido. Estas descripciones se actualizarán periódicamente e identificarán claramente todos los productos que debe generar una determinada persona. Además, se recomienda elaborar planes individuales de trabajo para todo el personal.

Siempre aplicarán los siguientes principios generales:

- Todo el personal es contratado por el Asociado en la implementación (o sus contratistas), a menos que se especifique otra cosa (por ejemplo, si el PNUD presta servicios de apoyo; consulte más adelante en “Contratación por el PNUD”);
- En el país involucrado, los salarios y otras prestaciones para el personal contratado localmente no serán superiores a los que son usuales en el Sistema de las Naciones Unidas para funciones y tipos de contratos comparables;
- Las prestaciones de viaje del personal financiadas por el proyecto no podrán ser superiores a las que recibe el personal del PNUD;
- El PNUD adhiere a la política del Grupo Consultivo Mixto de Políticas (JCGP) sobre contratación de personal del gobierno local. Esta política prohíbe realizar pagos directos a funcionarios públicos por contribuir con su trabajo adicional a los proyectos de desarrollo financiados por donantes. No se permite que los proyectos del PNUD financien a funcionarios fiscales, ya que ello socavaría la sostenibilidad y la identificación del país con el



proyecto (para más información, consulte [Política de las Naciones Unidas sobre pagos a funcionarios públicos](#));

- Sin embargo, las [Políticas y Procedimientos para la Participación del PNUD en esquemas de pago de complementos salariales locales \(NSSS\)](#) y [esquemas de pago de salarios locales \(NSPS\)](#) establecen que el PNUD puede involucrarse en lo siguiente:

- ✓ Esquemas de pago de complementos salariales locales: se solicita al PNUD que participe en el pago de complementos salariales a cargos en la administración pública u otros puestos fiscales que cubren funciones estatales directas. El sistema no incluirá cargos policiales, operacionales o de programas del PNUD, los que quedarán cubiertos por contratos de proyectos tipo del PNUD y procedimientos relacionados;
- ✓ Esquemas de pago de salarios locales: en una cantidad limitada de países en situación de crisis y posconflicto, donde el gobierno en ese momento todavía no puede prestar el apoyo administrativo y de gestión necesarios para garantizar el pago de tales salarios, puede solicitar al PNUD que pague directamente a los beneficiarios de un contrato con el gobierno;
- ✓ Se considerará que la participación en cualquiera de estas dos áreas forma parte de un proceso de reforma salarial o de la administración pública de mayor envergadura (incluso en momentos poscrisis, se trataría de las etapas iniciales de un estrategia de reforma a más largo plazo); tal participación incluirá siempre una evaluación de riesgos; cualquier apoyo directo a los servicios será siempre por un plazo acotado convenido previamente e incluirá una estrategia de salida explícita y supervisada; y, finalmente, esta participación requerirá la previa aprobación de la Oficina del Administrador y de la Dirección Regional involucrada. Para más información, visite el sitio web sobre [Políticas y Procedimientos para la Participación del PNUD en esquemas de pago de complementos salariales locales \(NSSS\)](#) y [esquemas de pago de salarios locales \(NSPS\)](#).

#### Contrataciones realizadas por el PNUD

Como parte de los servicios de apoyo del PNUD a la ejecución nacional, la respectiva oficina en el país podrá contratar personal para proyectos acorde a las normas del PNUD. Para más información al respecto, consulte la [sección Gestión de recursos humanos](#) en Políticas y Procedimientos.

#### **Contratos con terceros para la provisión de bienes y servicios**

Para este tema se remite al plan de adquisiciones elaborado para el proceso de Iniciación de un proyecto. En cualquier proyecto, el contrato es un acuerdo entre el Asociado en la implementación y otra institución, empresa privada u organización no gubernamental para realizar actividades específicas o para proveer bienes o servicios específicos. Se usan contratos con terceros cuando las partes están de acuerdo de que sería el medio más rentable para conseguir los resultados esperados, como cuando se requiere un enfoque coherente para llevar

a cabo un conjunto específico de actividades o cuando un componente o parte mayor de un proyecto deberá ser ejecutado por una única entidad.

- Cuando se utilizan los procedimientos contractuales locales, el PNUD verificará que sean coherentes con sus propios principios y procedimientos descritos anteriormente (consulte Definiciones y principios básicos).
- Cuando el PNUD realiza las adquisiciones como servicios de apoyo, se asegurará de contar con una estrategia de salida y utilizar sus propios procedimientos. Para más información, consulte la [sección Gestión de contratos, bienes y adquisiciones](#) de las Políticas y Procedimientos sobre Programas y Operaciones.

El Asociado en la implementación garantizará que todo el trabajo de los contratistas sea supervisado y vigilado. Para este fin, el contrato describirá los parámetros e indicadores de avance para medir los productos contractuales.

### **Capacitación**

El proyecto podrá financiar la capacitación necesaria para obtener los resultados esperados y la estrategia de formación de capacidades del proyecto. Las políticas y principios clave sobre organizar la capacitación, específicamente becas y otros tipos de formación, son:

- Los participantes en cualquier entrenamiento serán beneficiarios y funcionarios públicos. Los asesores no califican para recibir capacitación en el marco de un proyecto debido a que son contratados para realizar tareas específicas para las que ya están calificados. Esta cláusula no aplica para el propósito de la formación orientativa en enfoques del PNUD. Por otra parte, todo el personal podrá participar en actividades de capacitación colectiva local;
- Los recursos de programas del PNUD no se utilizarán para capacitar solo a su propio personal;
- No se pagarán gastos por tomar parte en la capacitación a quienes residan en el lugar, si bien el PNUD podrá financiar viajes y viáticos para participantes que vivan en lugares del país distintos a aquel donde se realiza la capacitación;
- Con cargo a los recursos del proyecto se financiará exclusivamente la capacitación requerida para generar los productos y lograr los resultados identificados en el documento del proyecto y en los planes de trabajo;
- El Asociado en la implementación establecerá procedimientos para garantizar que los candidatos seleccionados para participar en la formación sean los más adecuados y mejor calificados;
- En un plazo no superior a un mes después del término de la capacitación, los beneficiarios prepararán un informe sobre ella. El empleador, que habitualmente es el gobierno, es responsable de asegurar que el participante use provechosamente la capacitación para conseguir resultados. El impacto de la capacitación se evaluará periódicamente como parte del seguimiento que se realiza al proyecto.

### Becas

Una beca es una actividad específica de capacitación para un individuo calificado denominado becario, el que tiene derecho a percibir un estipendio. Para más información, consulte [Capacitación y Becas del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales \(DAES\)](#).

#### Otros tipos de capacitación

Hay otros tipos de formación, como cursos o talleres breves, viajes y conferencias de estudio, programas de tutoría (*mentoring*), etc.

#### **Subsidios de micro capital**

PNUD proporciona subsidios de micro capital para fines relacionados o no con créditos que sirven de insumo para sus actividades programáticas y de proyectos. Estos subsidios apoyan las actividades de organizaciones no gubernamentales (ONG) y organizaciones basadas en la comunidad (CBO). Ningún subsidio individual de micro capital podrá ser superior a US\$150.000. No obstante, una organización beneficiaria podrá recibir múltiples donaciones, pero a condición de que el total acumulado no sea superior a US\$300.000 dentro del mismo programa o proyecto.

Los siguientes tipos de actividades se financian con subsidios para fines no relacionados con créditos:

- Fortalecimiento de la capacidad institucional de ONG y CBO locales;
- Apoyo a iniciativas comunitarias de autoayuda; se incluyen actividades generadoras de ingresos cuyo objetivo es aliviar la pobreza;
- Fomento de las actividades de defensa de determinadas causas y formación de redes entre organizaciones de la sociedad civil (OSC), el gobierno y los donantes;
- Respaldo a las ONG y CBO involucradas en actividades de protección ambiental y erradicación de la pobreza.

El documento del proyecto dispondrá el establecimiento de un mecanismo independiente, como un comité directivo de subsidios/donaciones, que examinará y ratificará la selección de las instituciones beneficiarias y evaluará el desempeño de estas en la administración de los subsidios.

El Asociado en la implementación del proyecto será responsable de:

- Aprobar, previa consulta con el comité directivo, las solicitudes de subsidio;
- Preparar el acuerdo con la institución receptora;
- Gestionar el desembolso del subsidio;
- Hacer seguimiento y presentar informes al PNUD sobre la ejecución de las actividades incluidas en el subsidio y la consecución de resultados fruto del subsidio recibido.

Para más información sobre las políticas y procedimientos sobre subsidios de micro capital, consulte [Orientación sobre subsidios de micro capital](#).

#### **Seguimiento**

A nivel de proyecto, el seguimiento es una de las responsabilidades más importantes de cualquier gerente de proyecto, el que supervisará el avance de las actividades del proyecto y seleccionará los diferentes enfoques de supervisión para cumplir tal tarea, usando entre otros las herramientas y mecanismos que se describen más adelante para recoger datos. Las acciones de seguimiento realizadas durante la etapa de “Implementación de un proyecto” se sustentan en la planificación de la supervisión analizada en los procesos de “Definición de un proyecto” e “Iniciación de un proyecto” y se plasman en el marco de seguimiento y evaluación (para más información, consulte el [Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de las Actividades de Desarrollo](#) del PNUD). El seguimiento sirve a las evaluaciones y vice versa. Para que sea eficaz, es necesario que el equipo del proyecto, previa consulta con la junta del proyecto, encuentre la correcta combinación de herramientas y sea capaz de equilibrar los análisis de informes, exámenes y validación, además de participación.

En este campo, el rol del PNUD durante el proceso de “Implementación de un proyecto” será el de asegurar que:

- El proyecto esté avanzando hacia el logro de los productos previstos;
- Los recursos confiados al PNUD se utilicen de manera adecuada;
- Exista una permanente implicación nacional, participación de los interesados y sostenibilidad;
- Los productos del proyecto contribuyan a los efectos previstos para el programa para el país y también recaben antecedentes para el grupo responsable de los efectos<sup>16</sup> pertinentes o mecanismo de coordinación.

### Herramientas y mecanismos de seguimiento

Existe una variedad de herramientas y mecanismos de seguimiento formales e informales, como actualización del registro de riesgos, visitas sobre el terreno e informes y exámenes anuales. El formato y los enfoques de estos pueden ser adaptados a las necesidades locales (por ejemplo, requisitos específicos de donantes), a condición de que cumplan con los estándares mínimos de contenido.

### **Presentación periódica de informes a la junta del proyecto sobre los progresos alcanzados**

De acuerdo al calendario acordado para la presentación periódica de informes y la realización de exámenes (mínimo una vez al año, pero se recomienda que sea trimestralmente), el gerente del proyecto presentará un informe a la junta del proyecto (y cuando corresponda, al grupo responsable de los efectos/mecanismo de coordinación). Como base para este informe, se podrá usar el formato estándar disponible en el sistema de clasificación *executive snapshot* de Atlas (consulte Descripción de los entregables en el Informe sobre la marcha del proyecto (sección 6.0) para una explicación adicional acerca de cómo adaptar el informe a necesidades

---

<sup>16</sup> **Grupo responsable de los efectos:** Previa consulta con el Organismo de coordinación del gobierno, el gerente del programa (o la persona designada por él) debe asegurar que habrá un grupo interinstitucional o a nivel de todo un sector en torno a cada una de las principales áreas temáticas o de efectos en que trabaja el PNUD. Cuando existan estructuras nacionales, como mecanismos de coordinación sectorial, el PNUD los contratará y participará en ellos en lugar de crear sistemas paralelos.

específicas). El gerente del proyecto acordará por anticipado con la junta del proyecto el formato y la periodicidad exacta del informe sobre la marcha.

### **Actualización del registro de riesgos**

Basándose en el análisis inicial de riesgos presentando al Comité de Evaluación de Proyectos Locales, el gerente del proyecto actualizará regularmente el registro de riesgos previamente activado en Atlas (en el proceso "[Definición de un proyecto](#)") a fin de reevaluar la situación de los riesgos existentes. Además, y en consenso con la junta del proyecto de que estos riesgos pueden afectar la implementación del proyecto, se registrará cualquier riesgo nuevo en Atlas.

Una vez al año, el PNUD realizarán como mínimo las siguientes actividades de seguimiento:

### **Visitas sobre el terreno**

Un representante de la oficina del PNUD inspeccionará al menos una vez al año cada uno de los proyectos. Estas visitas sobre el terreno, que permiten validar los resultados y entregar la información más reciente sobre los avances en la preparación del informe anual sobre los progresos realizados, se documentarán por medio de informes breves y orientados a la acción presentados dentro del plazo de una semana desde el retorno a la oficina (para más información, consulte el [Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de las Actividades de Desarrollo](#))

### **Informe sobre el examen anual**

El gerente del proyecto preparará un informe sobre el examen anual y lo compartirá con la junta del proyecto y el grupo responsable de los efectos o mecanismo de coordinación pertinente. Como exigencia mínima, este informe constará del formato tipo de Atlas para el informe sobre la marcha del proyecto (PPR) para todo el año. Deberá contener información actualizada sobre cada elemento del PPR, además de un resumen de los resultados logrados en comparación con las metas anuales predefinidas a nivel de producto. Como tal, se podrá usar fácilmente para incentivar el diálogo con la junta del proyecto y los asociados. Además, el informe sobre el examen anual también:

- Habida cuenta de la experiencia adquirida en las operaciones, revalidará la lógica de los resultados del proyecto y del programa y discernirá los asuntos que han surgido durante la implementación: ¿Se concretaron los riesgos y supuestos previstos? ¿Surgieron otros desafíos, oportunidades y riesgos no previstos? ¿Todos ellos se están gestionando bien?
- Confirmará que la entrega de los productos generará los efectos deseados. Si no es así, determinará los cambios que se requieren hacer. Si es necesario revisar los planes de proyecto y programas, será indispensable preparar borradores de las revisiones, marcos de resultados con nuevas estimaciones de gastos, metas anuales, etc., para facilitar la toma de decisiones en los niveles más altos.

### **Examen anual del proyecto**

Sustentándose en este informe, se realizará un examen anual del proyecto durante el último trimestre del año (o un poco más tarde) para evaluar el rendimiento del proyecto y estimar el plan de trabajo anual del año siguiente. En el último año, este examen constituirá una

evaluación final. El examen, que aunque es impulsado por la junta del proyecto puede involucrar a otros interesados según sea necesario, se enfocará en el grado en que se está avanzando hacia los productos previstos y en determinar si estos siguen convergiendo con los efectos adecuados. Una vez aprobados, los elementos cruciales de los informes se incorporarán directamente a los informes anuales sobre resultados a nivel de efectos. Los hallazgos del examen anual del proyecto servirán de antecedentes para los siguientes: (a) examen del programa del PNUD (Plan de acción para el programa para el país); (b) examen a nivel de efectos por grupo responsable o mecanismos de coordinación sectorial, si corresponde; y (c) proceso del examen anual del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

### **Revisiones del proyecto**

Un documento del proyecto podrá ser revisado en cualquier momento previo acuerdo de sus signatarios si es preciso realizar ajustes financieros o a fondo y mejorar algunos aspectos del proyecto.

Las políticas y procedimientos consignados en los procesos previos para la formulación y aprobación del documento del proyecto también aplican a sus revisiones.

#### Revisiones a fondo

Un cambio formal en el diseño del proyecto se define como una revisión a fondo. Este tipo de revisiones se realizan en respuesta a cambios en el contexto del desarrollo o para corregir defectos en el diseño que se evidenciaron durante la implementación. Algunos ejemplos de defectos que justifican una revisión son, entre otros, dificultades para medir los avances del proyecto debido la definición poco clara de los resultados esperados o la falta de indicadores; supuestos o condiciones irrealistas que es improbable poder conseguir; actividades que no son suficientes para producir los productos proyectados. En algunos casos, basta con incorporar las correcciones al plan de trabajo, sin requerir una revisión total del proyecto.

Las revisiones a fondo, que son activadas ya sea por informes sobre la marcha o por otras actividades de seguimiento, evaluación o examen, se efectuarán en cualquier momento del ciclo de vida de un proyecto. En ellas se recomienda tener plenamente en cuenta las conclusiones y decisiones del Consejo del Programa o de los exámenes anuales del MANUD. Cuando un proyecto no avanza según lo previsto, el gerente del proyecto deberá plantear el asunto en los informes periódicos sobre la marcha dirigidos a la junta del proyecto, de modo que esta pueda decidir cómo mejorar la situación en la siguiente revisión del proyecto. Cuando se realiza un cambio a fondo en el diseño, habitualmente también se requiere modificar los insumos y el presupuesto.

Es recomendable que cualquier revisión a fondo sea examinada durante una reunión del Comité de Evaluación de Proyectos a fin de asegurar un proceso participativo que involucre a los principales interesados (aunque es posible realizarlo virtualmente, es indispensable garantizar que los interesados fueron consultados como corresponde). Las revisiones se verterán en un documento que describe los cambios realizados en las secciones pertinentes del documento del proyecto y es firmado por todos los signatarios del documento del proyecto original.

Cuando los cambios al proyecto son de magnitud o se encuentran dificultades graves para alcanzar los resultados, el rediseño quizás no sea una solución definitiva. En esos casos, las partes deberán considerar si no es mejor suspender las actividades (consulte más adelante) y, cuando corresponda, formular un nuevo documento del proyecto.

En otras circunstancias, las partes podrán decidir que es necesario ampliar la duración considerada en el documento del proyecto debido a las demoras sufridas en la implementación de algunas actividades y el consiguiente retraso que incidió en la generación de resultados. Las extensiones de esta naturaleza no se traducen en cambios sustanciales en el presupuesto general. Si una o más de las partes proponen una modificación sustancial del presupuesto, podría significar que el diseño adolece de graves defectos. En ese caso, se podrá recurrir a algunas de las otras opciones expuestas anteriormente o en la sección 2.5 más adelante.

### Revisiones presupuestarias

Sustentándose en el informe de gastos trimestrales realizado a finales del año, el plan de trabajo anual puede hacer las veces de revisión presupuestaria anual y simultáneamente proveer un plan realista para la provisión de insumos y el logro de resultados en un año determinado. El sistema Atlas prevé que los recursos presupuestados pero no gastados en años anteriores se reasignen al año en curso o a años venideros. Sin embargo, no obliga a modificar los presupuestos de años anteriores para que reflejen el gasto real.

Dentro del año y en interés de una gestión financiera sólida, los presupuestos deben mantenerse actualizados y alineados con los planes acordados para poder evaluar adecuadamente el progreso y el desempeño. Atlas otorga flexibilidad para reasignar recursos entre diferentes insumos y realizar cambios entre actividades para asegurar el logro de un determinado producto. Además, debido a que no se controlan el gasto a nivel de actividades, es posible excederse en el presupuesto de una actividad dentro de los márgenes de tolerancia acordados por la junta del proyecto. No obstante, es una buena práctica realizar ajustes periódicos entre partidas presupuestarias, los que podrán ser revisados por la junta del proyecto cuando se presenta el informe habitual sobre la marcha. De estas revisiones pueden surgir cambios adicionales en el presupuesto del proyecto.

Las modificaciones del presupuesto de un proyecto que inciden en el alcance (productos), fecha de término o costo estimado total del proyecto requieren ser sometidas a una revisión presupuestaria formal que debe ser firmada por los signatarios del documento del proyecto original. En otros casos, el gerente del programa del PNUD puede firmar la revisión por sí solo si los demás signatarios no tienen objeciones. Por ejemplo, este procedimiento puede aplicarse cuando la revisión tiene el mero propósito de reprogramar las actividades entre los años del proyecto.

### Tolerancia

Por tolerancia se entiende la desviación admisible respecto de un plan (en términos de tiempo y costo) sin que esta deba llevarse al conocimiento de la autoridad de rango inmediatamente superior.

En este proceso, la junta del proyecto puede acordar con el gerente del proyecto una tolerancia para cada plan detallado en el marco del plan general de trabajo anual. Si se está previendo que se va a sobrepasar alguna de las tolerancias, el gerente del proyecto remitirá el asunto a la junta del proyecto, la que podría activar una revisión. Sin embargo, el gerente del proyecto puede operar dentro de las tolerancias permitidas sin que intervenga la junta del proyecto. Por ejemplo, si la junta fija una tolerancia del 10% para un plan, el gerente del proyecto podrá gastar hasta un 10% más del presupuesto aprobado para el año sin que la junta del proyecto deba proceder a una revisión.

### **Suspensión y cancelación**

Un proyecto puede ser cancelado si surgen circunstancias que ponen en riesgo el logro de los resultados previstos y un rediseño no serviría de solución permanente.

El gerente del programa del PNUD, previa consulta con el Organismo de coordinación del gobierno y la junta del proyecto, toma la decisión definitiva de cancelar un proyecto y lo confirma por escrito a las partes involucradas. Cumpliendo con su deber de rendir cuentas por el uso de los recursos del PNUD, el gerente del programa deberá cancelar cualquier proyecto que tenga escasas probabilidades de alcanzar los resultados previstos.

- **Suspensión.** La cancelación de cualquier proyecto procederá recién después de pasar por un período de suspensión. Durante este último período, las partes se consultarán mutuamente e intentarán resolver los problemas adoptando medidas correctivas. Así, si se solucionan los problemas, se reactivarán las actividades del proyecto y el gerente del programa confirmará a las partes la fecha para hacerlo. En una situación de emergencia con frecuencia está claro que no es posible tomar medidas correctivas y en ese caso, el PNUD cancela directamente el proyecto. Consulte también la sección “Programación en situaciones especiales de desarrollo”. (LINK)
- **Cancelación.** Se procederá a cancelar un proyecto cuando los problemas no se resolvieron en un plazo razonable. Teniendo en cuenta las obligaciones pendientes del proyecto cancelado, el resto de los fondos no gastados del objetivo de la distribución de recursos con cargo a los fondos básicos (TRAC) se podrá reprogramar. Lo mismo aplica a las contribuciones de terceros, previa aprobación del respectivo donante. El Asociado en la implementación realizará los pasos necesarios para el cierre financiero que se describe en el proceso “Cierre de un proyecto” más adelante. Cuando la cancelación implica cambios importantes en el documento del programa para el país que fue aprobado, será necesario modificarlo.

### **Consideraciones relativas al sistema Atlas**

En este proceso, el sistema Atlas se utilizará tanto para la gestión financiera como para el seguimiento a fondo, lo cual permitirá generar los informes que forman parte de las tareas de supervisión y vigilancia centralizada de la Oficina del PNUD en el país. Estos informes, como aquellos en línea (Informe sobre la marcha del proyecto y Saldo presupuestario del proyecto) en el sistema de clasificación *executive snapshot*, servirán de base para los exámenes periódicos y la comunicación con los interesados. Uno de los supuestos en que se basa la creación de los procedimientos de seguimiento con la ayuda del módulo Gestión de proyectos del sistema Atlas



es que el personal del proyecto tendrá acceso a Atlas desde el exterior. En este caso, es indispensable dividir claramente las responsabilidades respecto de la utilización de los diversos mecanismos de vigilancia. [Por otra parte, para las situaciones en que el personal de un proyecto no tiene acceso Atlas](#), se dispone de las plantillas y formularios en Word como alternativa. [Cualquier ajuste hecho al presupuesto aprobado inicialmente debe reflejarse en Atlas como revisiones presupuestarias](#), las que deberán finiquitarse para el o los años afectados por el ajuste.

Acceso de usuarios externos: los asociados en la implementación tendrán acceso a sus proyectos en el sistema Atlas a través de la función Acceso de usuarios externos. Para más información o para solicitar la configuración de un acceso para usuarios externos en una oficina en el país, visite el [Portal de acceso externo de Atlas](#) o contáctese con [atlas.external.access@undp.org](mailto:atlas.external.access@undp.org).

### Auditoría

La auditoría es una parte integral de cualquier gestión financiera y administrativa sólida y también del sistema de rendición de cuentas del PNUD. Todos los proyectos de la institución se someten regularmente a un proceso de auditoría y sus hallazgos se comunican a la Junta Ejecutiva de la institución. Este proceso da la seguridad al PNUD de que sus recursos están debidamente protegidos y se usan para lograr los resultados descritos en el documento del proyecto. Las necesidades de las auditorías varían en función de las modalidades de ejecución (visite el [Sitio web de la OAI](#) [Oficina de Auditoría e Investigaciones]). En la sección sobre [Gestión financiera](#) se presentan procedimientos detallados sobre las auditorías de proyectos implementados por una institución nacional o una organización no gubernamental (ONG).

### Evaluación

Si lo protocolos de asociación lo exigen, durante este proceso se realizará un evaluación del proyecto. Para más información, consulte la sección [Evaluación en POPP](#).

### Procedimientos

Ref.	Etapa	Tareas y responsabilidades	Medidas a tomar en Atlas
01	<b>Mobilizar recursos para el proyecto</b>	<b>Proporcionar fondos al proyecto</b> [Aseguramiento del proyecto]	Módulo de datos financieros de Atlas
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Los recursos financieros pueden facilitarse a través de diversos medios, los que se describen detalladamente en el Manual de Gestión de Recursos Financieros.</li> <li>Consulte Entrega de recursos financieros más arriba.</li> <li>Los informes sobre la marcha y financieros servirán de base para asegurar la disponibilidad ininterrumpida de fondos.</li> </ul>	
		<b>Mobilizar insumos para la iniciación de actividades</b> [Gerente del proyecto]	Ninguna.
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Los insumos son el personal, los bienes y servicios, la capacitación y los subsidios de micro capital que son necesarios (y suficientes) para generar los productos planificados.</li> <li>Consulte las principales cuestiones de política en Gestión de insumos más arriba.</li> <li>Las tareas iniciales que deberá llevar a cabo el gerente del proyecto incluyen la redacción de los términos de referencia y las especificaciones de los insumos, a menos que se haya</li> </ul>	Cuando el PNUD está a cargo de las adquisiciones, se debe usar el módulo PO/AP de Atlas.

	<p>efectuado en el proceso previo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Para más información sobre la movilización de insumos para un proyecto bajo ejecución directa (DIM), consulte las secciones Gestión de contratos, activos y adquisiciones y Gestión de recursos humanos en Políticas y Procedimientos.</li> </ul>		
<b>02</b>	<b>Supervisar la implementación del proyecto</b>	<p><b>Supervisar los avances de las principales actividades definidas en las páginas Definiciones de actividades de Atlas</b> [Gerente del proyecto, Aseguramiento del proyecto]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Consulte Seguimiento más arriba.</li> <li>En el proceso “Iniciación de un proyecto” se habrá definido la Actividad (ID de actividad en Atlas) como parte de la definición del marco de seguimiento y evaluación. No obstante, quizás sea necesario revisar el marco de seguimiento y realizar ajustes con el gerente del proyecto cuando esté disponible.</li> <li>Como parte de esta tarea, actualizar el calendario de seguimiento del proyecto en el sistema Atlas.</li> </ul>	<p>Resumen de la Asignación &gt; Enlace a Actividad &gt;</p> <p>Evaluar la calidad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Calificación de calidad</li> <li>Perspectiva del usuario</li> <li>Oportunidad</li> <li>Utilización de recursos</li> <li>Avance porcentual</li> </ul> <p>Calendario de seguimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Actualización del estado</li> </ul>
		<p><b>Supervisar riesgos</b> [Gerente del proyecto/Aseguramiento del proyecto]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Para más información sobre la actualización del registro de riesgos, consulte Descripción de los entregables en el Informe sobre la marcha del proyecto (PPR).</li> <li>Consulte también el proceso “Definición de un proyecto” durante el cual se evalúan los riesgos (para más antecedentes, consulte la sección <u>Gestión del riesgo institucional en Políticas y Procedimientos</u>).</li> </ul>	<p>Resumen de la Asignación &gt; Registro de riesgos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Medida de gestión</li> <li>Estado</li> </ul>
		<p><b>Preparar y presentar informe financiero al PNUD</b> [Gerente del proyecto, Apoyo a los proyectos]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El gerente del proyecto prepara un informe financiero trimestral y lo presenta al PNUD para ingresar los gastos del período (y solicitar anticipos, si es necesario).</li> <li>En el marco del Método armonizado para las transferencias en efectivo (HACT), las instituciones nacionales y las ONG que actúan de Asociado en la implementación prepararán la Autorización de financiación y certificado de gastos (FACE).</li> <li>Consulte Entrega de recursos financieros más arriba.</li> <li>Para procedimientos detallados sobre informes financieros y FACE, consulte la sección sobre Transferencias directas de efectivo y reembolsos en el Manual de Gestión de Recursos Financieros.</li> </ul>	
		<p><b>Preparar informe de gastos trimestrales (CDR)</b> [Aseguramiento del proyecto, Apoyo a los proyectos]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Es obligatorio preparar el informe de gastos trimestrales (CDR) que resume todos los gastos del proyecto. Se publicará trimestralmente.</li> <li>Sustentándose en los informes financieros recibidos y registrados en Atlas, el PNUD prepara el CDR usando el sistema Atlas. Se remitirá a la junta del proyecto para examen y el Asociado en la implementación deberá visarlo.</li> <li>Consulte Entrega de recursos financieros más arriba.</li> <li>Para procedimientos detallados, consulte la sección sobre el CDR en el Manual de Gestión de Recursos Financieros.</li> </ul>	<p>Informe de Atlas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Informe de gastos trimestrales (CDR)</li> </ul>
	<p><b>Preparar Informe sobre la marcha del proyecto (PPR) según lo solicite la junta del proyecto</b> [Gerente del proyecto]</p>	<p>Sistema de clasificación <i>Executive Snapshot</i></p>	

- El gerente del proyecto y la junta del proyecto acordarán el formato de los informes y su periodicidad. Si se usa el PPR tipo disponible en el sistema de clasificación *Executive Snapshot*, se generará automáticamente el informe usando la información ingresada en Resumen de la Asignación del módulo Gestión de proyectos. El PPR tipo cubre lo siguiente: riesgos y problemas, definición a nivel de productos, definición a nivel de actividad. Incluye evaluación de calidad y resumen financiero.
- Informe sobre la marcha del proyecto

**Evaluar los avances del proyecto** [Junta del proyecto]

- La junta del proyecto evaluará si el proyecto sigue siendo pertinente y revisará los avances hechos dentro de la tolerancia acordada. Dependiendo de la modalidad de transferencia de efectivo que se esté utilizando, el examen confirmará la disponibilidad de los recursos financieros requeridos para el siguiente período.
- Si durante la implementación del proyecto se sobrepasa alguna de las tolerancias definidas en el proyecto (determinadas por la junta del proyecto, principalmente en términos de restricciones presupuestarias y de cronología), se preparará una revisión del proyecto en la forma de un plan de trabajo anual (AWP) revisado en Atlas para su examen por la junta del proyecto (consulte también Revisiones del proyecto).

**Llevar a cabo funciones de vigilancia mediante visitas sobre el terreno y auditorías periódicas** [Aseguramiento del proyecto por el PNUD]

- Si bien en cualquier momento del año se puede programar una visita sobre el terreno, debe tenerse en cuenta el momento oportuno para efectuar la visita, su objetivo en términos de seguimiento y en qué enfocarse para medir el progreso. Las visitas se llevarán a cabo cada vez más como iniciativas conjuntas de varios asociados e involucrarán un conjunto de proyectos en torno a un mismo efecto. Estas iniciativas con frecuencia constituyen una forma efectiva para obtener un panorama global de los avances logrados.
- Para más información sobre los requisitos en materia de auditoría, visite el sitio web de la OAI. En la sección sobre Gestión financiera, se presentan procedimientos detallados sobre auditorías a un proyecto implementado por una institución nacional o una ONG.

Actualizar el calendario de seguimiento del proyecto para que refleje las fechas de las visitas sobre el terreno y de las auditorías.

**Encargar la evaluación del proyecto indicada en los protocolos de asociación y preparar una medida de gestión** [Gerente del proyecto, gerente del programa]

- Consulte la sección Evaluación de POPP.
- Se requieren medidas de gestión para todas las evaluaciones. En el sistema del Centro de recursos de evaluación, se hará un seguimiento a los avances logrados en todas las acciones comprometidas.

**Actualizar el registro de experiencias adquiridas** [Gerente del proyecto, Aseguramiento del proyecto]

- Este registro debe ser considerado un documento en curso que se actualiza constantemente con notas pertinentes sobre las buena y malas experiencias adquiridas respecto del proyecto.

03	Examinar anualmente el proyecto	<p><b>Preparar y remitir el Informe sobre el examen anual</b> [Gerente del proyecto]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Es un informe que el gerente del proyecto envía a la junta del proyecto y a la junta de efectos en el formato disponible en el sistema de clasificación <i>Executive Snapshot</i> o en el formato acordado previamente. Este sistema de clasificación ofrece una evaluación estructurada y coherente de los avances logrados, la cual se basa en la cadena de resultados definida en la relación entre resultados y recursos (RRF). Puede complementarse con una parte narrativa adicional para satisfacer necesidades específicas de información de algunos interesados, en especial de donantes bilaterales.</li> </ul>	<p>Sistema de clasificación <i>Executive Snapshot</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Informe sobre el examen anual</li> <li>Saldo presupuestario del proyecto</li> </ul>
		<p><b>Preparar el plan de trabajo anual para el año siguiente</b> [Gerente del proyecto]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Este plan incluye la elaboración y (o) ajuste de los resultados del proyecto respecto de: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Metas para los productos;</li> <li>✓ Detalles y calendario de las actividades;</li> <li>✓ Presupuesto;</li> <li>✓ Modalidades de gestión;</li> <li>✓ Financiamiento.</li> </ul> </li> <li>La junta del proyecto validará estos elementos sobre la base del examen de informe anual sobre el proyecto.</li> </ul>	<p>Revisar el presupuesto Resumen de asignaciones&gt;Enlace a Actividad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Propósito</li> <li>Descripción</li> <li>Criterios acerca de la calidad</li> <li>Método de garantía de calidad</li> <li>Fecha de inicio y término</li> </ul> <p>Resumen de Asignaciones&gt;Enlace a Productos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Meta para el año siguiente</li> <li>Perfil de asignaciones &gt; Visualizar contratos &gt; Líneas de contrato para la creación de nuevos productos o actividades.</li> </ul>
		<p><b>Efectuar examen anual del proyecto</b> [Gerente del proyecto, junta del proyecto]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se basa en el Informe sobre el examen anual y el informe actualizado de gastos trimestrales, ambos del ciclo previo, y una evaluación preliminar del siguiente ciclo anual.</li> </ul>	<p>Proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Anexo</li> </ul> <p>Estado del proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>O o S (si es necesario suspenderlo)</li> </ul> <p>Estado de la asignación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>“Cierre” si la junta confirma su cierre.</li> </ul>

### Insumos

- Documento del proyecto, incluido el marco de seguimiento y evaluación (?) para los productos y actividades;
- Registro de riesgos;
- Registro de problemas, si existe;

- Registro de las experiencias adquiridas, si existe;
- Calendario de seguimiento del proyecto;
- Productos del conocimiento y consultas a las Comunidades de práctica (COP): Los productos del conocimiento existentes, tales como notas y reseñas sobre políticas públicas, guías de ayuda, experiencias adquiridas, respuestas consolidadas y estudios analíticos, deben servir de antecedente para la revisión a fondo del proyecto, cuando sea necesario.

## Entregables

	¿Qué es?	Aprenda en línea	Hágalo en Atlas
<b>Plan de trabajo anual (AWP) revisado</b>	La plantilla de AWP (en Word) se encuentra disponible en el formato del Documento del proyecto	Capacitación a pedido en el sistema Atlas -Ejecutar un proyecto > Planificar el siguiente ciclo anual -Síntesis del proyecto y herramientas > Generar el AWP	Informes de la ONU > Informes de gestión del proyecto > Documentos de aprobación del proyecto/presupuesto > AWP
<b>Registro actualizado de riesgos</b>	- Descripción de los entregables -Plantilla en MS Word -Modelo en el sistema Atlas -Modelo de clasificación <i>Executive Snapshot</i>	Capacitación a pedido en el sistema Atlas – ejecutar un proyecto	Módulo de gestión del proyecto – Resumen de la Asignación
<b>Informe sobre el examen anual del proyecto</b>	-Descripción de los entregables -No hay plantilla en Word -Consulte muestras en el sistema de clasificación <i>Executive Snapshot</i>	n/a	Modelo de clasificación <i>Executive Snapshot</i>
<b>Informe de gastos trimestrales</b>	Consulte el Manual de Gestión de Recursos Financieros	Capacitación a pedido en el sistema Atlas – Síntesis del proyecto y herramientas > Generar el CDR	Informe de la ONU > Informe sobre la gestión del proyecto > Análisis de cartera > CDR
<b>Informe financiero (FR) o Autorización de financiación y certificado de gastos (FACE)</b>	Consulte el Manual de Gestión de Recursos Financieros	n/a	N/a (?)

## Roles y responsabilidades

### Gerente del proyecto

- Planificar las actividades del proyecto y supervisar los avances respecto de plan de trabajo aprobado;
- Movilizar personal, bienes y servicios, capacitación y subsidios de micro capital para iniciar las actividades. Incluye preparar los términos de referencia, especificaciones de trabajo y supervisión del trabajo de todos los contratistas;
- Supervisar los eventos especificados en el calendario de seguimiento del proyecto y actualizar el plan según sea necesario;

- Gestionar las solicitudes de recursos financieros del PNUD por medio de anticipos de fondos, pagos directos o reembolsos usando FACE (Autorización de financiación y certificado de gastos);
- Supervisar los recursos financieros y la contabilidad para velar por la precisión y confiabilidad de los informes financieros;
- Preparar y presentar trimestralmente los informes financieros al PNUD;
- Gestionar y supervisar los riesgos del proyecto identificados inicialmente y remitir cualquier nuevo riesgo a la junta del proyecto para que lo evalúe y decida sobre las medidas que podrían adoptarse, si se requiere; actualizar el estado de estos riesgos a través del mantenimiento del registro de riesgos;
- Recabar las experiencias adquiridas durante la implementación del proyecto – en este aspecto, se podrá utilizar un registro de experiencias adquiridas ([Plantilla de MS Word](#))
- Informar periódicamente a la junta del proyecto sobre la marcha del proyecto, según se acordó con la junta;
- Preparar el informe sobre el examen anual y remitirlo a la junta del proyecto y al grupo responsable de los efectos;
- Preparar el plan de trabajo anual para el año siguiente, al igual que los planes trimestrales, si se requieren;
- Actualizar el módulo Gestión de proyectos en el sistema Atlas en caso de otorgar acceso a personal externo.

### **Junta del proyecto**

- Proporcionar orientación y dirección general al proyecto y asegurar que este se mantenga dentro de cualquier limitación acordada;
- Abordar las cuestiones del proyecto que plantee el gerente del proyecto;
- Orientar respecto de los nuevos riesgos del proyecto y acordar posibles contramedidas y medidas de gestión para abordar riesgos específicos;
- Acordar las tolerancias que podrá aplicar el gerente del proyecto, según sea necesario;
- Examinar la marcha del proyecto y proporcionar guía y recomendaciones para asegurar que la producción de los entregables acordados sea satisfactoria y se ajuste a los planes;
- Examinar los informes de gastos trimestrales antes de que el Asociado en la implementación los vise;
- Realizar la evaluación preliminar del informe sobre el examen anual del proyecto, hacer recomendaciones para el siguiente plan de trabajo anual y comunicar los resultados del examen al grupo responsable de los productos;
- Brindar dirección y asesoría *ad-hoc* para situaciones de excepción cuando se han sobrepasado las tolerancias determinadas por el gerente del proyecto;

- Evaluar y decidirse a abordar los cambios al proyecto efectuando las modificaciones necesarias;

#### **Aseguramiento del proyecto por el PNUD**

- Velar por la liberación de fondos para el proyecto;
- Asegurar que el proyecto esté avanzando hacia la consecución de los productos previstos;
- Realizar con regularidad actividades de supervisión, como visitas periódicas de seguimiento e “inspecciones al azar”;
- Velar por el uso adecuado de los recursos que fueron confiados al PNUD;
- Asegurar la supervisión y actualización de la información más importante del PNUD en el sistema Atlas;
- Asegurar la entrega oportuna de los informes financieros al PNUD y la preparación y remisión de los informes de gastos trimestrales a la junta del proyecto;
- Velar por la gestión adecuada de los riesgos y la actualización periódica del registro de riesgos en el sistema Atlas;

#### **Apoyo al proyecto**

- Crear y mantener los ficheros del proyecto;
- Recoger datos sobre la información relacionada con el proyecto;
- Asistir al gerente del proyecto en la actualización de los planes del proyecto;
- Administrar las reuniones de la junta del proyectos;
- Administrar el control de las modificaciones al proyecto;
- Establecer procedimientos para el control de los documentos;
- Compilar, copiar y distribuir todos los informes sobre el proyecto;
- Ayudar en las tareas de gestión financiera que están a cargo del gerente del proyecto;
- Entregar soporte en la utilización del sistema Atlas en las tareas de seguimiento y presentación de informes;
- Examinar los informes técnicos;
- Supervisar las actividades técnicas efectuadas por las partes responsables.

**Gerente del programa del PNUD** (representante residente del PNUD o en quien se delegó la autoridad):

- Velar por el uso adecuado de los recursos confiados al PNUD;
- Asegurar que el proyecto esté avanzando hacia la consecución de los productos previstos;

- Velar por la implicación nacional, la participación permanente de los interesados y la sostenibilidad;
- Garantizar que los productos del proyecto contribuyan positivamente a los efectos previstos para el programa para el país;
- Asegurar que la supervisión a nivel de efectos y de programa reciba la información recabada sobre resultados y cuestiones más importantes relacionadas con el rendimiento del proyecto;
- Aprobar el presupuesto del primer año en el sistema Atlas;
- Aprobar y firmar el plan de trabajo anual para el año siguiente.

**Asociado en la implementación** (personal autorizado en quien se ha delegado la autoridad):

- Aprobar y firmar el plan de trabajo anual para el año siguiente;
- Aprobar y firmar el informe de gastos trimestrales (CDR) al finales del año;
- Firmar el Informe financiero o la Autorización de financiación y el certificado de gastos (FACE).

Para más información, consulte [Estructura Orgánica de Gestión de Programas y Proyectos](#) en POPP.

### Plantillas y formularios

- Acceso a Atlas – Carta de acuerdo entre la Oficina del PNUD en el país y el Asociado en la implementación; [inglés - español]
- [Procedimientos de auditoría](#) – Sitio web de la OAI;
- [Portada de revisión estándar](#);
- Plantillas adicionales para la gestión del proyecto, según corresponda:

	¿Qué es?	Aprenda en línea	Hágalo en Atlas
<b>Registro actualizado de riesgos</b>	-Descripción de los entregables -Plantilla en MS Word -Modelo en Atlas -Modelo del sistema de clasificación <i>Executive Snapshot</i>	Capacitación a pedido en el sistema Atlas – Ejecutar un proyecto	Módulo Gestión de proyectos – Resumen de la Asignación
<b>Registro actualizado de las experiencias adquiridas</b>	-Descripción de los entregables - Plantilla en MS Word	n/a	n/a
<b>Calendario de seguimiento del proyecto</b>	-Descripción de los entregables -No hay plantilla en MS Word - Modelo en Atlas	Capacitación a pedido en el sistema Atlas – Ejecutar un proyecto	Módulo de gestión del proyecto – Resumen de la Asignación
<b>Informe sobre la marcha del proyecto</b>	-Descripción de los entregables -No hay plantilla en MS Word -Consulte <a href="#">modelos de PPR</a> en el sistema de clasificación <i>Executive Snapshot</i> .	n/a	Sistema de clasificación <i>Executive Snapshot</i>

### Información adicional



Además de las actividades obligatorias indicadas, se pueden llevar a cabo las siguientes, según corresponda:

- **Evaluar la calidad de las actividades.** Esta evaluación registrará el progreso hacia el término de las actividades primordiales. Para este fin se usa la página de Definición de actividades en Atlas, donde se determinaron previamente los criterios de calidad aplicables (consulte "[Iniciación de un proyecto](#)"). La evaluación recabará las observaciones de los beneficiarios y la información relacionada con la puntualidad y utilización de los recursos. Primero la completará el gerente del proyecto y luego la validará la junta del proyecto;
- **Actualizar el registro de riesgos.** Este registro, activado en el sistema Atlas en el [proceso anterior](#), será actualizado por el gerente del proyecto para facilitar el seguimiento y la solución de posibles problemas o la solicitud de cambios;
- **Informe trimestral sobre la marcha.** Además de la presentación obligatoria del informe anual sobre la marcha del proyecto, la junta del proyecto puede solicitar informes trimestrales al respecto. Con la información registrada en el sistema Atlas y la ayuda del formato tipo para informes disponible en el sistema de clasificación *Executive Snapshot*, es posible generar estos informes en cualquier frecuencia deseada. La junta del proyecto podrá decidir la organización de reuniones formales para examinar estos informes. Según sea necesario, los asociados podrán solicitar texto explicativo adicional para complementar los informes (consulte Descripción de entregables del informe sobre la marcha del proyecto para información adicional sobre la adaptación del informe en función de necesidades específicas);
- **Registro de las experiencias adquiridas.** Este registro, activado en el [proceso anterior](#), será actualizado por el gerente del proyecto para asegurar un permanente aprendizaje y adaptación en el seno de la organización y para facilitar la preparación del informe sobre las experiencias adquiridas al término del proyecto.
- Los enlaces hacia los recursos externos se compilaron en una [página central](#), donde hay información adicional relacionada con este proceso.

## Cierre de un Proyecto

### Descripción

Una de las rasgos más característicos de un proyecto es que es finito – tiene un principio y un final. El proceso de “Cierre de un proyecto” formalmente finaliza el proyecto tanto en sus aspectos operativos como financieros.

La preparación para el cierre de un proyecto es activado por lo siguiente:

- Al acercarse al término del Plan de trabajo anual (AWP) final, cuando el proyecto entrega los productos planificados; o
- Al hacerse evidente que el proyecto ya no es viable y, por ello, el PNUD decide cancelar el proyecto en función de las recomendaciones de la junta del proyecto.

Cuando los exámenes anuales del proyecto se llevan a cabo como es debido, este proceso será sencillo, ya que siempre se habrá aprobado cada uno de los ciclos anuales del proyecto antes de avanzar al siguiente. Así, la atención de este proceso se centrará en el rendimiento general del proyecto, las pruebas que acreditan el término de su ejecución, la experiencia adquirida y la necesaria cesión del control para asegurar su sostenibilidad. En este aspecto, se preparará un informe final sobre el examen del proyecto y la junta lo evaluará durante una reunión formal.

Si el proyecto fue cerrado anticipadamente, el proceso deberá documentar lo logrado hasta ese momento y recomendar el camino a seguir.

### Políticas relacionadas

#### Terminación de un proyecto

##### Término de las actividades del proyecto

Se considera que las actividades de un proyecto han concluido cuando se entregaron los últimos insumos financiados por el PNUD y se finiquitaron las actividades relacionadas. El Asociado en la implementación, por intermedio de la junta del proyecto, notifica de inmediato a la oficina del PNUD en el país acerca de este hecho. Si no lo hace, el gerente del programa del PNUD determinará cuando se han completado las actividades del proyecto.

Cuando esto suceda, las partes acordarán cómo proceder con el equipo que todavía es propiedad del PNUD.

##### Término de las actividades financieras

Se considera que han concluido las actividades financieras de un proyecto cuando:

- Se completaron las actividades del proyecto o este fue cancelado;
- El Asociado en la implementación ha informado sobre todas las transacciones financieras al PNUD;
- El PNUD ha cerrado las cuentas del proyecto;
- El PNUD y el Asociado en la implementación revisaron el informe final de gastos trimestrales (que hace las veces de revisión final).

Las actividades financieras de un proyecto deben terminar a más tardar 12 meses después del término de sus actividades operacionales o de la fecha de su cancelación. Entre el cierre de las actividades operacionales y de las financieras, el Asociado en la implementación individualizará y liquidará todas las obligaciones financieras del proyecto y preparará el informe final de gastos. No se podrán hacer ajustes después del término de las actividades financieras del proyecto.

Para más información sobre la cancelación, consulte Suspensión y cancelación en el proceso "[Implementación de un proyecto](#)", sección 2.5.

### **Examen final del proyecto**

Durante el último trimestre de vida del proyecto se efectuará un examen final para evaluar su desempeño y saber si tuvo éxito. En él se inspeccionará la sostenibilidad de los resultados, incluido su aporte a los efectos relacionados (y al estado de estos efectos) y a la formación de capacidades. También se verificará la experiencia adquirida y las recomendaciones para mejorar el diseño y la ejecución de otros proyectos financiados por el PNUD. Al igual que el examen anual, este examen final del proyecto es dirigido por la junta del proyecto, aunque pueden participar otros interesados, según sea necesario, y en especial los grupos responsables de los efectos que correspondan. Este examen final se diferencia de una evaluación en que es una apreciación externa del proyecto, mientras que la evaluación *per se* es un ejercicio de autoevaluación. Los hallazgos que arrojó el examen pueden aprovecharse en la evaluación y vice versa.

### **Transferencia o enajenación de los bienes**

El gerente del programa del PNUD debe decidir sobre la transferencia u otra forma de enajenación de los bienes o activos financiados por la institución. Lo hará previa consulta con las demás partes del proyecto;

En cualquier momento durante la vida del proyecto, los bienes podrán ser transferidos al gobierno para que una institución nacional gestione las actividades del proyecto.

Es posible dejar los activos temporalmente, por un período no superior a nueve meses, bajo custodia de la Oficina del PNUD en el país mientras se tramita su transferencia o venta. Esta custodia suele utilizarse cuando concluye el apoyo del PNUD al proyecto.

En la modalidad de implementación por una Organización de la sociedad civil (OSC), al término del proyecto la OSC devolverá al PNUD todos los bienes financiados por la institución.

Cuando estos ya no se requieren para el proyecto, existe la alternativa de transferirlos a otro proyecto financiado por el PNUD o al gobierno o bien enajenarlos mediante venta o donación. En todos los casos de transferencia, se preparará un documento de transferencia que se mantendrá en archivo. Para más información sobre la Enajenación de bienes y activos, consulte el Manual de Gestión de Contratos, Activos y Adquisiciones [en esta sección](#).

### **Gestión de aprendizaje y del conocimiento**

Se recomienda aprovechar recoger la experiencia adquirida como resultado del proyecto para asegurar un proceso continuo de aprendizaje y adaptación dentro de la organización. Como uno de los componentes del informe sobre el examen final del proyecto, al término del

proyecto se preparará un informe final sobre la experiencia adquirida para promover el intercambio de conocimientos y compartir ideas, experiencias y enseñanzas derivados del proyecto con colegas en las Redes de profesionales y del conocimiento (por ejemplo, responder a una consulta, participar en una discusión por Internet o en un examen entre pares y contribuir al desarrollo de un producto del conocimiento).

### Consideraciones relativas al sistema Atlas

En este proceso, se utilizará el sistema Atlas para generar el informe sobre el examen final anual bajo el supuesto de que las herramientas de seguimiento del módulo de Gestión del proyecto fueron actualizadas con regularidad según se describe en el proceso “[Implementación de un proyecto](#)”. También se utilizará el sistema Atlas para asegurar el registro correcto de todas las transacciones financieras y así generar el [informe de gastos trimestrales](#) (CDR) final. Además, el término de las actividades y posteriormente de los aspectos financieros del proyecto deberá quedar reflejado correctamente en Atlas.

### Evaluación de un proyecto

En principio, solo es necesario evaluar un proyecto cuando así se indica en los arreglos de participación proporcional, por ejemplo, en los exámenes de mitad del período y finales de proyectos financiados por el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM). Sin embargo, cuando los directivos superiores de las oficinas en los países elaboran un plan de evaluación del programa para el país (o en una etapa posterior) podrán decidir la ejecución de evaluaciones adicionales de los proyectos debido a la información decisiva que generan para apoyar la gestión de resultados y la base que brindan para realizar evaluaciones de los efectos.

Según el objetivo que tengan, la administración de una oficina en el país encargará la evaluación de un proyecto en cualquier momento del ciclo del proyecto: a mitad de período o justo antes o después de su finalización. Idealmente, debería realizarse aproximadamente al momento de decidir el término del proyecto para determinar su futuro (por ejemplo, continuarlo o terminarlo), a fin de saber si el concepto amerita ser aplicado a mayor escala o replicado en otra parte y (o) generar enseñanzas que son de importancia estratégica para la organización.

Las evaluaciones realizadas en el pasado están disponibles en el archivo central en línea de evaluaciones del Centro de recursos de evaluación (ERC); en tanto, las evaluaciones realizadas por la Oficina de Evaluación se encuentran en su [sitio web](#).

Los directivos superiores deben asegurar que se asignen los recursos humanos y financieros adecuados para realizar las evaluaciones de proyectos y que se prepare oportunamente una medida de gestión en respuesta a las evaluaciones. Para más orientación sobre la evaluación de proyectos, consulte las secciones sobre [Evaluación](#) y el proceso [Evaluación de un programa](#).

### Procedimientos

Ref.	Etapa	Tareas y responsabilidades	Medidas a tomar en Atlas
01	Conducir examen final del proyecto	Preparar informe sobre el examen final del proyecto [Gerente del proyecto] <ul style="list-style-type: none"> <li>Cuando se aproxima el término (por ejemplo, 3 meses antes), el gerente</li> </ul>	Sistema de clasificación <i>Executive Snapshot</i> :

		<p>del proyecto preparará un informe sobre el examen final del proyecto. Se trata de un informe que el equipo del proyecto dirige a la junta del proyecto y que ocupa el mismo formato que el informe sobre el examen anual del proyecto disponible en el Sistema de clasificación <i>Executive Snapshot</i>. Como tal, ofrece una evaluación coherente y estructurada del progreso del proyecto basado en la cadena de resultados definida al comienzo en la Relación entre resultados y recursos (RRF). Puede complementarse con texto explicativo adicional para cubrir necesidades de información específicas de algunos interesados, en especial de los donantes bilaterales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>También se preparará, como anexo, un informe sobre las experiencias adquiridas, el que se compartirá con las redes del conocimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe sobre el examen anual que abarca todo el período del proyecto</li> </ul>
		<p><b>Conducir el examen final del proyecto</b> [Junta del proyecto]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Basándose en el informe sobre el examen final del proyecto, el informe sobre las experiencias adquiridas y otros documentos, según corresponda, la junta del proyecto evaluará el rendimiento y el éxito del proyecto en su reunión, además de su contribución al los efectos relacionados. Los asuntos a tratar en este examen son: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Logros respecto de las metas del último año;</li> <li>✓ Rendimiento general del proyecto y sostenibilidad de los resultados;</li> <li>✓ Resultados en la formación de capacidades;</li> <li>✓ Contribuciones sobresalientes;</li> <li>✓ Experiencias adquiridas;</li> <li>✓ Utilización del resto del presupuesto, de haber;</li> <li>✓ Fecha efectiva del cierre del proyecto;</li> <li>✓ Traspaso de responsabilidades a las contrapartes nacionales;</li> <li>✓ Entrega del resto de los bienes y activos.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cargar en Atlas los documentos más importantes generados para el examen.</li> <li>Proyecto</li> <li>Anexo</li> </ul>
		<p><b>Identificar medidas complementarias</b> [Gerente del proyecto]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Para asegurar el seguimiento de los aspectos analizados en la reunión de examen final, el gerente del proyecto actualizará el informe sobre experiencias adquiridas e incluirá un breve registro de las decisiones y conclusiones relacionadas con las medidas complementarias. La junta del proyecto entregará el informe actualizado al gerente del proyecto para que ponga al día el Plan de evaluación del programa para el país, según sea necesario. Se podrá compartir con interesados, asociados o redes importantes.</li> </ul>	Ninguna
<b>02</b>	<b>Encomendar evaluación del proyecto</b>	<p><b>Cuando los arreglos de participación proporcional lo indican o si el PNUD lo decide, encomendar la evaluación del proyecto, preparar una medida de gestión en respuesta a la evaluación y analizar y compartir los hallazgos y recomendaciones para aprender de la experiencia</b> [Gerente del proyecto]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se requieren medidas de gestión en respuesta a todas las evaluaciones. Deben elaborarse previa consulta con los interesados más importantes; en el sistema del Centro de recursos de evaluación, se hará seguimiento a los avances en las acciones encomendadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El informe de evaluación se cargará en el sistema Atlas, si se requiere.</li> </ul>
<b>03</b>	<b>Cerrar las actividades y los aspectos financieros del proyecto</b>	<p><b>Notificar el término de las actividades del proyecto</b> [Gerente del proyecto, junta del proyecto]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Las actividades del proyecto se consideran finalizadas después de entregar los últimos insumos financiados por el PNUD-y concluir las actividades relacionadas. El gerente del proyecto notificará a la junta del proyecto, quien a su vez lo hará al gerente del programa, sobre el término de las actividades del proyecto. La otra opción es que el gerente del programa decida cuándo decretar que las actividades del proyecto han concluido.</li> </ul>	Ninguna

<p><b>Cerrar las actividades del proyecto</b> [Aseguramiento del proyecto]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>En respuesta a la decisión de la junta del proyecto de cerrar el proyecto, el estado de este en el sistema Atlas se establecerá en “Actividades cerradas”. Desde ese momento, no se incurrirá en nuevas obligaciones financieras.</li> </ul>	<p>Proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Poner estado del proyecto en “C”</li> </ul> <p>Perfil de Asignación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Poner estado en “Cerrado”</li> </ul>
<p><b>Transferir ficheros y bienes del proyecto</b> [Gerente del proyecto]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Si no se ha hecho aún, los bienes y activos, documentos y ficheros del proyecto se transferirán a los beneficiarios del país o a quienes sean los representantes nacionales en ese momento.</li> <li>Consultar Transferencia o enajenación de bienes más arriba.</li> </ul>	<p>Ninguna</p>
<p><b>Preparar y entregar informe financiero final</b> [Gerente del proyecto]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El gerente del proyecto preparará el informe financiero final y lo remitirá al PNUD para que registre los gastos erogados en el último período.</li> <li>En el marco del Método armonizado para las transferencias en efectivo (HACT), las instituciones nacionales y las ONG que actúan de Asociado en la implementación prepararán el formulario final de Autorización de financiación y certificado de gastos (FACE).</li> <li>Para procedimientos detallados sobre los informes financieros y FACE, consulte la sección Transferencias directas de efectivo y reembolso en el Manual de Gestión de Recursos Financieros.</li> <li>Los Organismos de las Naciones Unidas que emprenden actividades bajo la modalidad de ejecución nacional informarán sus gastos mediante un Informe sobre la ejecución del proyecto (PDR).</li> </ul>	<p>Ninguna</p>
<p><b>Verificar que todas las transacciones financieras estén registradas en Atlas</b> [Aseguramiento del proyecto, Apoyo a los proyectos]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Basándose en los informes financieros recibidos y registrados en Atlas, el PNUD prepara el CDR final y lo remite a la junta del proyecto.</li> <li>Para procedimientos detallados, consulte la sección sobre CDR en el Manual de Gestión de Recursos Financieros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registrar gastos en Atlas en conformidad con el Informe financiero/FACE usando los comprobantes AP (cuentas por pagar)</li> </ul>
<p><b>Revisar y firmar el CDR final</b> [Gerente del programa del PNUD, Asociado en la implementación]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El CDR final será revisado por la junta del proyecto y luego firmado por el PNUD y el Asociado en la implementación, confirmando así las cuentas financieras y gastos finales del proyecto. El CDR final sustituye el procedimiento previo conocido como Revisión final.</li> </ul>	<p>Informes de Atlas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>CDR</li> </ul>
<p><b>Verificar que las cuentas del proyecto estén cerradas</b> [Aseguramiento del proyecto]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cerrar todas las cuentas financieras o fondos del proyecto. Una vez confirmado, el estado del proyecto en el sistema Atlas se establece en “Cerrado financieramente”. A partir de este momento no se podrán hacer más transacciones financieras.</li> </ul>	<p>Proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer estado del proyecto en “F”</li> </ul>

## Insumos

- Término de las actividades del proyecto;
- Consecución de los productos del proyecto;
- Propuesta de cancelación del proyecto.

## Entregables

	¿Qué es?	Aprenda en línea	Hágalo en Atlas
Informe sobre el examen final del proyecto	-Descripción de los entregables -No hay plantilla en MS Word -Ver <a href="#">modelos</a> en el Sistema de clasificación <i>Executive Snapshot</i>	n/a	<a href="#">Sistema de clasificación Executive Snapshot</a>
Informe final de gastos trimestrales	Consultar el <a href="#">Manual de Gestión de Recursos Financieros</a>	<a href="#">Capacitación a pedido en el sistema Atlas</a> – Síntesis y herramientas del proyecto en Atlas > Generar el CDR	<a href="#">Informes de la ONU</a> > Informes sobre la gestión del proyecto > Análisis de cartera > CDR
Informe financiero final o Autorización de financiación y certificado de gastos (FACE)	Consulte el <a href="#">Manual de Gestión de Recursos Financieros</a>	n/a	n/a
Informe sobre experiencias adquiridas	<a href="#">Plantilla de MS Word para la descripción de los entregables.</a>	n/a	n/a

## Roles y responsabilidades

En este proceso participan los siguientes cargos:

### Gerente del programa del PNUD (Representante residente o autoridad delegada del PNUD):

- Aprobar y firmar el informe final de gastos trimestrales (CDR);
- A cargo de decidir sobre la transferencia u otro tipo de enajenación de los bienes financiados por el PNUD (previa consulta al Asociado en la implementación y otros interesados importantes).

### Asociado en la implementación

- Notificar el término de las actividades del proyecto a la junta del proyecto;
- Identificar y saldar todas las obligaciones financieras y preparar el informe final de gastos;
- Aprobar y firmar el CDR final.

### Junta del proyecto

- Verificar que todos los entregables del proyecto se hayan producido satisfactoriamente;
- Revisar y aprobar el informe sobre el examen final del proyecto, incluida la experiencia adquirida;
- Revisar los informe financieros, incluido el CDR final, antes de su visado y firma;
- Formular recomendaciones sobre las acciones de seguimiento para remitirlas al Grupo responsable de los efectos y al Consejo del Programa;
- Notificar el término de las actividades del proyecto al Grupo responsable y al Consejo del Programa.

## Gerente del proyecto

- Preparar los informes sobre el examen final del proyecto para presentarlos a la junta del proyecto y al Grupo responsable;
- Preparar el informe final sobre las experiencias adquiridas, identificar las acciones de seguimiento y someterlas al examen de la junta del proyecto;
- Gestionar la transferencia de los bienes y ficheros del proyecto a los beneficiarios nacionales;
- Preparar el informe financiero final para su visado por el Asociado en la implementación y remitir el informe al PNUD;
- Apoyar al gerente del programa del PNUD en el encargo, gestión y uso de la evaluación; incluye la preparación de una medida de gestión y la implementación de las acciones encomendadas (si fueron delegadas).

## Aseguramiento del proyecto

- Verificar que las actividades del proyecto estén cerradas en el sistema Atlas;
- Verificar que todas las transacciones basadas en la contabilidad final de los gastos se encuentren en Atlas, de manera de poder generar el CDR final;
- Verificar que las cuentas del proyecto estén cerradas y su estado en Atlas figure como corresponde;
- Asegurar que los informes finales del proyecto estén listos a tiempo y conforme a los estándares.

## Grupo responsable de los efectos

- Revisar el informe sobre el examen final del proyecto;
- Puede participar en las reuniones de examen final de los proyectos, en las cuales se evalúa el informe sobre el examen final del proyecto.

Para más información, consulte [Estructura Orgánica de Gestión de Programas y Proyectos](#) en POPP

## Plantillas y formularios

Se usarán las siguientes plantillas y formularios, además de aquellas presentadas en Entregables en la sección 6.0 más arriba:

- [Formulario de transferencia de bienes y activos](#)
- [Términos de referencia para evaluaciones](#)
- [Formato de informes de evaluación](#)

## Información adicional

Consulte el [Centro de recursos de gestión de programas y proyectos](#).



## RECURSOS HUMANOS

Esta sección orienta al personal de las oficinas del PNUD en los países (CO) sobre las políticas, los procedimientos y los recursos disponibles en su labor con las instituciones gubernamentales que se desempeñan como asociados en la realización de programas y proyectos financiados por el PNUD. La sección identifica aquellos procedimientos obligatorios que se deben seguir independientemente de las variaciones de la implementación nacional mencionada más arriba. También se indican aquellas instancias en las que es posible aplicar reglamentos, reglas y procedimientos nacionales, siempre y cuando el país ejecute completamente el proyecto o programa y las contrapartes nacionales cuenten con capacidad comprobada, y en la medida en que dichas reglas no violen los principios establecidos en el Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada del PNUD. En estos casos, el gobierno en cuestión también puede decidir usar las políticas y procedimientos del PNUD. También debe tomarse en cuenta que cuando existe apoyo de las CO a la implementación nacional y el PNUD está proporcionando los servicios, tales servicios deben prestarse en conformidad con el Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada del PNUD y en conformidad con las políticas y procedimientos del PNUD y no las del gobierno.

### Descripción

El objetivo de esta sección es especificar las reglas y procedimientos que rigen la gestión de recursos humanos (HRM) en los proyectos del PNUD ejecutados por instituciones nacionales.

### Políticas pertinentes

**Gestión de recursos humanos de los asociados en la realización:** en caso de que la implementación sea nacional, aplicarán los procedimientos de HRM del asociado en la realización correspondiente según lo acordado con el PNUD.

Como se explicó en las secciones anteriores, la única excepción a la anterior disposición es cuando se descubre que los procedimientos del asociado en la realización violan los principios del Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada del PNUD. El Reglamento Financiero 16.05 estipula qué:

- (a) La gestión de parte...de los asociados en la realización de los recursos obtenidos del PNUD o través del él debe ejecutarse en conformidad con los respectivos reglamentos, reglas, prácticas y procedimientos financieros sólo en la medida en que no contravengan los principios del Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada del PNUD.

La decisión de que los reglamentos financieros de un asociado en la realización violan los principios contenidos en el Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada del PNUD se tomará en función de la evaluación de capacidades del asociado en la realización conducida durante el proceso de “Definición del proyecto”, en el capítulo sobre Gestión de programas y proyectos más arriba.

**Rendición de cuentas de los asociados en la realización:** el asociado en la realización es directamente responsable ante el PNUD por las medidas de HRM realizadas con recursos financieros del PNUD.

**Gestión de recursos humanos de las partes responsables:** como se explicó en las secciones anteriores, una parte responsable es la entidad seleccionada para desempeñarse a nombre del asociado en la realización sobre la base de un acuerdo por escrito de adquisición de servicios de proveedores con fondos del proyecto provistos por el asociado en la realización. Además, la parte responsable puede gestionar el uso de estos bienes y servicios para llevar a cabo actividades y generar resultados en el marco del proyecto.

En un escenario común, el PNUD se desempeña como una parte responsable de las transacciones de HRM en el marco de la implementación nacional. Según los arreglos de programación armonizados, el rol del PNUD como parte responsable, según se define más arriba, reemplaza el anterior rol de proveedor de servicios de apoyo a la implementación conforme a los antiguos arreglos de programación. Cuando el PNUD actúa como parte responsable de la implementación nacional por parte del gobierno, se aplican los procedimientos de HRM. Cuando la responsabilidad le cabe a las contrapartes nacionales, se aplicarán los procedimientos HRM de la parte responsable correspondiente o según se determine en la evaluación de capacidades de la contraparte, se aplicarán los procedimientos descritos a continuación (en 4.0 Procedimientos de gestión de recursos humanos), en consonancia con los procedimientos del PNUD en el contexto de NIM y sus principios.

**Obligación de las partes responsables de rendir cuentas:** Todas las partes responsables deben rendir cuentas directamente a sus asociados en la implementación.

### **Roles y responsabilidades**

El siguiente cuadro especifica las preguntas frecuentes en relación con los procedimientos de HRM cuando el PNUD actúa como parte responsable en conformidad con la implementación nacional. El cuadro compara la implementación nacional completa con la implementación nacional donde el PNUD actúa como la parte responsable y determina roles y responsabilidades en materia de HRM en el contexto de dos escenarios comunes de implementación de proyectos, implementación nacional completa y implementación nacional con el PNUD como parte responsable. Como orientación general, el personal del proyecto que debe llevar a cabo actividades descritas en el documento del proyecto en el marco de la implementación nacional debe ser reclutado por el Asociado en la implementación. Sólo en circunstancias excepcionales puede el PNUD proporcionar ese tipo de personal para el proyecto (pero siempre y exclusivamente reclutando personal internacional conforme a la modalidad correspondiente).

<b>Preguntas</b>	<b>Implementación nacional por parte del gobierno</b>	<b>Roles del PNUD como parte responsable en el marco de la implementación nacional</b>
1. ¿Qué documento establece el contexto legal?	Documento del proyecto.	Documento del proyecto.
2. ¿Qué procedimientos aplican?	Del gobierno o del PNUD en acuerdo con el PNUD.	Los del PNUD.
3. ¿Qué categorías del contrato aplican?	Las del gobierno o del PNUD en acuerdo con el PNUD.	Contratos de servicio. También se pueden aplicar nombramientos transitorios y a plazo fijo.

Preguntas	Implementación nacional por parte del gobierno	Roles del PNUD como parte responsable en el marco de la implementación nacional
4. ¿Cuáles son los respectivos roles en materia de preparación; revisión de descripciones del trabajo o términos de referencia; vacantes de publicidad y recibo de postulaciones?	Se llevan a cabo completamente por parte del gobierno; si así se solicita, el PNUD sólo puede aportar con servicios de asesoramiento.	PNUD.
5. ¿Quién participa en el grupo a cargo de la preselección?	Se lleva a cabo completamente por el gobierno; si se le invita, el PNUD puede participar sólo en calidad extraoficial.	El PNUD lleva a cabo la preselección.
6. ¿Quién participa en el grupo encargado de la selección?	El gobierno gestiona el proceso. El PNUD puede participar extraoficialmente. El gobierno realiza la selección.	El PNUD evalúa a los candidatos y toma la decisión.
7. ¿Quién toma la decisión sobre la selección?	Funcionarios de gobierno autorizados.	El PNUD.
8. ¿Qué formato de contrato se usa?	El formato del gobierno u otro en acuerdo con el PNUD.	El contrato correspondiente del PNUD.
9. ¿Qué escala salarial se aplica?	La escala del gobierno u otra en acuerdo con el PNUD.	La del PNUD.
10. ¿Quién firma el contrato?	Un funcionario de gobierno autorizado.	Funcionario autorizado del PNUD.
11. ¿Ante quién responde el personal del proyecto contratado?	El gerente del proyecto.	Al PNUD según la línea jerárquica definida en los TdR, tomando en cuenta que la persona contratada se desempeña de manera individual y no como representante de una institución gubernamental, entidad corporativa u otra autoridad externa al PNUD.
12. ¿Quién es responsable de hacer los pagos al personal del proyecto?	El gobierno usando los anticipos (o reembolsos) de fondos hechos por el PNUD, o pagos directos.	PNUD
13. ¿Cómo se hacen los pagos?	El gobierno puede hacer los pagos 1) a partir del anticipo de fondos, 2) de sus propios fondos (para ser reembolsados por el PNUD) o 3) por solicitudes al PNUD para hacer un pago directo.	El PNUD paga directamente al personal.
14. Si el PNUD paga directamente al gobierno para el personal del proyecto ¿qué condiciones se aplican?	En caso de que el gobierno no pueda realizar los pagos usando los fondos del anticipo, el PNUD puede pagar directamente a gobierno una vez que reciba las instrucciones de un funcionario de gobierno autorizado. En tales casos, el PNUD no es responsable por la transacción básica. Si el PNUD lo considera necesario, toda documentación de respaldo solicitada al asociado nacional en la implementación serán copias, no originales. Las facturas originales deben quedar en poder del asociado nacional en la implementación para fines de auditoría. El PNUD puede conservar las boletas originales en acuerdo con el gobierno.	El PNUD hace los pagos directamente, a nombre propio.
15. En caso de que se prolongue el contrato ¿quién es responsable de hacer el examen del rendimiento?	El gobierno.	El PNUD.

<b>Preguntas</b>	<b>Implementación nacional por parte del gobierno</b>	<b>Roles del PNUD como parte responsable en el marco de la implementación nacional</b>
16. ¿Quién es responsable de resolver las disputas entre el gobierno y el personal del proyecto?	El gobierno.	El PNUD en consulta con el gobierno.
17. ¿Está el personal del proyecto sujeto a la legislación nacional en materia tributaria o de seguro social?	Sí en el caso de contratos de servicio (los miembros del personal del PNUD no pueden ejercer funciones bajo la autoridad del gobierno cuando se trata de una implementación nacional completa)	No si se trata de personal del PNUD, es decir, individuos con nombramientos temporales y nombramientos a plazo fijo. Como se trata de contratos del PNUD, no están sujetos a las leyes nacionales. La remuneración de una persona que se rige según un contrato de servicio (SC) no está exenta de impuestos nacionales o locales. El pago de impuestos es de exclusiva responsabilidad del individuo en el marco de un SC.
18. ¿Quién es responsable de la auditoría de los pagos del personal?	El gobierno.	El PNUD asume toda la responsabilidad. La auditoría se lleva a cabo siguiendo las reglas correspondientes del PNUD.

## Procedimientos de Gestión de Recursos Humanos

### Descripción

Las normas y procedimientos presentados en este capítulo serán aplicados por las instituciones nacionales que llevan cabo el rol de Asociado en la implementación de proyectos nacionales, según se estipula en el documento del proyecto.

Cuando el PNUD o algún otro organismo del sistema de las Naciones Unidas proporciona servicios de apoyo (se desempeña como parte responsable) para la implementación de actividades acordadas en el marco del proyecto, el PNUD o el organismo que corresponda seguirá exclusivamente las normas y procedimientos del proyecto en cuestión.

### Criterios generales

#### ¿Quién puede contratar o solicitar un contrato?

En el marco de proyectos de implementación nacional, la regla general, salvo en el caso de profesionales internacionales que son reclutados por el PNUD en su calidad de parte responsable, es que cualquier contrato, modificación y recesión de nombramiento sea firmado por el Asociado en la implementación o por el gerente del proyecto, según se estipula en el documento del proyecto.

El Asociado en la implementación también debe controlar todos los demás procesos relacionados con los contratos (Preparación de términos de referencia, contratación, firma del contrato, pago, etc.).

Solo se firman contratos para cumplir con las actividades esperadas y presupuestadas en el documento del proyecto.

#### Principios para la selección de contratistas

Deben seguirse los siguientes principios en el proceso de contratación del personal para el proyecto del PNUD.

#### Competitividad

Esto significa que, a través de prácticas reconocidas universalmente:

- Se emprende una búsqueda amplia para seleccionar a los candidatos mejor calificados;
- Se contrata a la persona más adecuada o se acepta la mejor cotización en cuanto a coincidir con la descripción de funciones y mantener un equilibrio entre eficiencia y costos.

#### Transparencia

Esto implica un proceso de contratación abierto que entregue información exhaustiva sobre la base de la igualdad de oportunidades a todos los posibles postulantes.

#### Multilateralismo

La contratación se lleva a cabo independientemente del país de origen.

El Asociado en la implementación es responsable de buscar y evaluar a los postulantes que cumplan con los requisitos definidos para cada tarea y de hacer la preselección.

Cuando se trata de consultorías de gran complejidad, se recomienda llevar a cabo una licitación pública, con amplia difusión y un proceso que involucre un concurso y méritos para identificar a los mejores candidatos. En algunos casos se puede hacer una “lista de preseleccionados” de quienes hayan postulado a otros procesos de contratación y de contrataciones realizadas por universidades, empresas consultoras u otras (para conseguir postulantes de diversas fuentes) con el fin de identificar a la mayor cantidad posible de postulantes, con un mínimo de tres, y así velar por que el proceso sea competitivo, transparente y multilateral. En todos los casos, se nombrará a un grupo de seleccionadores que asumirá la responsabilidad de evaluar las postulaciones.

El Asociado en la implementación puede solicitar el apoyo de la oficina del PNUD y a través de esta, el respaldo de organismos especializados del sistema de las Naciones Unidas, con el fin de identificar a los expertos requeridos. El PNUD tiene derecho a intervenir en el proceso de reclutamiento con el fin de actuar como observador y contralor, validando los términos de referencia y el proceso de contratación en general. Los antecedentes sobre esta búsqueda y sobre el proceso de evaluación quedarán en poder del Asociado en la implementación y deben cumplir con los planes de auditoría. El procedimiento de contratación descrito anteriormente no aplicará en caso de renovación de contratos en el marco del mismo proyecto o cuando un proyecto se extiende.

No es política del PNUD debilitar al gobierno contratando a funcionarios públicos del Estado, de los gobiernos o entidades locales o de los servicios descentralizados, sea cual sea la naturaleza de la relación (remunerada o no) ni de contratar a dichos funcionarios en virtud de cualquier otra modalidad. Sin embargo, sí es posible contratar a personas cuya relación con el Estado, en un sentido más amplio, se deba exclusivamente a su calidad de profesores en el ámbito de la educación pública o estatal.

La persona contratada no podrá estar contratada para prestar servicios permanentes en otro proyecto del PNUD, ni en otra organización internacional, cuyo plazo de ejecución coincida con el del nuevo proyecto, a menos que ambos contratos sean de tiempo parcial (50%).

La persona contratada no podrá tener una relación de parentesco (padre, madre, hijo, hija, hermano, hermana) con el coordinador del proyecto o con una persona que haya sido contratada previamente o que se encuentre contratada en ese momento para el mismo proyecto; tampoco puede ser el o la cónyuge de una persona contratada para el proyecto en un cargo superior o subordinado *vis-à-vis* la jerarquía del contrato a firmarse.

La persona contratada no debe ser miembro del personal permanente de una organización internacional.

Los responsables del proyecto deben abstenerse de autorizar el inicio de las actividades de parte de los consultores hasta que se firme el contrato correspondiente o hasta que se acuerde la extensión de un contrato por medio de una modificación. No se aceptan contratos retroactivos. Del mismo modo, no se procesarán aquellas solicitudes de contratos que no contengan uno o más de los elementos básicos (inclusive afiliación a jubilación o pensión, según corresponda), currículum vitae, términos de referencia, declaración jurada firmada, entre otros.

Los contratos sólo entrarán en vigencia a partir de la fecha en que esté disponible toda la información requerida.

Los contratos se emiten en tres versiones originales:

- Una para el contratista;
- Una para los archivos del proyecto;
- Una para los archivos del PNUD.

Los contratos de servicio se pueden cambiar firmando una modificación del contrato original. Los contratos se pueden modificar por las siguientes causales:

- Extensión de la duración del contrato;
- Cambios en los términos de referencia;
- Cambios en los términos del porcentaje de tiempo de trabajo;
- Interrupción de un plazo determinado.

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.

#### Cómo poner fin a un contrato

La rescisión de un contrato puede deberse a una decisión del director nacional del proyecto, del contratista o de mutuo acuerdo. En todos los casos, debe respetarse el período de 15 días previa notificación, según se determina en el contrato. Si el plazo del contrato se reduce debido al proyecto, cuando las circunstancias no permiten el período de notificación requerido, el contratista tendrá derecho a recibir una compensación equivalente a una semana de remuneraciones brutas por cada mes de servicio no terminado. Si la reducción se debe al incumplimiento de las normas de conducta o cualquier otra estipulación importante del contrato, el contratista no tendrá derecho a la notificación anticipada ni a ningún otro tipo de compensación. En tales casos, el contratista no tendrá derecho a participar en contratos de servicio en el futuro.

#### **Profesionales internacionales**

Componente personal del proyecto: Cuenta 71200 del presupuesto
--

#### ¿Quién puede ser contratado?

Sólo pueden ser contratados profesionales extranjeros con residencia en el extranjero. Los profesionales nacionales que residen en el extranjero sólo pueden ser contratados para proyectos de implementación nacional según disposiciones contractuales y honorarios aplicables al personal profesional nacional (ver 4.4 Profesionales nacionales más abajo).

#### ¿Cómo contratar profesionales internacionales?

Los profesionales internacionales se pueden contratar a través de un Contrato Individual (Nombramiento para obras o Nombramiento para servicios profesionales)

CARACTERÍSTICAS DE LOS ACUERDOS
---------------------------------

CARACTERÍSTICAS DE LOS ACUERDOS	
Para Servicios profesionales	Para obras
Dirigidos a contratar el tiempo y los servicios del consultor.	Dirigidos a contratar la prestación de efectos específicos.
Condiciones de pago: si el contrato es superior a un mes, el pago es mensual, con controles de avance determinados. El pago final está sujeto a la verificación y certificación de servicios satisfactorios.	El pago se basa en efectos parciales. El pago final está sujeto a la prestación satisfactoria de efectos/productos finales.  Debe determinarse un plazo límite para el logro de los efectos/productos esperados; este plazo debe cumplirse. Si ello no es posible debido a razones justificadas, debe modificarse el acuerdo estipulando un nuevo plazo para la entrega de los efectos. Además, debe determinarse un plazo para el pago final, que incluya una cláusula relativa a la eliminación del plazo obligatorio de pago si los efectos no se logran en forma satisfactoria o dentro del plazo estipulado.
DURACIÓN	
El Contrato Individual no puede prolongarse durante más de tres años consecutivos (contratos anuales sucesivos). De ser necesario continuar con los servicios de consultoría, se requiere una interrupción de cuatro meses, tiempo después del cual sólo se permitirá prolongar el acuerdo por otros tres años.	
SITUACIÓN LEGAL DE LOS SUSCRIPTORES	
Los expertos y consultores internacionales serán contratados, exclusivamente, por el PNUD, siguiendo sus propios procedimientos, a solicitud del Asociado en la implementación. Sin embargo, no serán considerados personal regular del PNUD ni tampoco estarán protegidos por la Convención sobre Prerrogativas e Inmunities de las Naciones Unidas. El Secretario General de las Naciones Unidas puede otorgarles el estatus de Experto en misión, según lo estipula la Convención.	
La parte contratante proporcionar una póliza de seguro que cubra eventualidades de accidentes ocupacionales o la muerte durante el período de duración del contrato.	

### ¿Cómo contratar profesionales internacionales?

La contratación de profesionales internacionales se rige según los principios generales estipulados en la anterior sub-sección 4.2 Criterios generales, en conformidad con la descripción del trabajo aprobado en el documento del proyecto y depende también de que el profesional cuente con las calificaciones requeridas para realizar tales funciones. Bajo ninguna circunstancia puede este procedimiento reemplazar a la contratación de profesionales nacionales en áreas donde existan tales expertos con calificación suficiente.

### ¿Cómo determinar los honorarios?

Para determinar los honorarios, deben tenerse en cuenta los siguientes factores:

- Complejidad de las actividades a realizar;
- Calificaciones y experiencia profesional;
- Duración de la misión;
- Disponibilidad de presupuesto en el proyecto.

Los honorarios pueden mencionarse en el contrato sobre una base diaria, mensual o en montos globales; en este último caso, se entiende que el monto incluye compensaciones para pasajes aéreos y viáticos. Si los honorarios se definen sobre una base diaria, debe certificarse la cantidad exacta de días trabajados al final de la misión. Debe crearse una escala de honorarios —de común acuerdo entre el gobierno y el PNUD— que se usará como referencia al momento de determinar la remuneración de los consultores. Dicha escala debe considerar el reglamento interno del PNUD. Cualquier diferencia respecto de la escala debe responder a situaciones



realmente excepcionales y debe ser debidamente justificada por el organismo nacional de implementación en conformidad con el PNUD.

### Pasajes y viáticos

Los pasajes y viáticos correspondientes a la misión del consultor pueden presentarse por separado o incluirse en el monto total del contrato, como se mencionó en el párrafo anterior.

Los viáticos sólo se aplican a misiones de corta duración. No se pagarán viáticos después del sexto mes del contrato, puesto que se asume que luego de ese tiempo el consultor debe haber solucionado su situación habitacional para un período más prolongado. En tales casos, los honorarios acordados deben haber tomado en cuenta este factor.

### Documentos necesarios para contratar personal profesional internacional

Los documentos básicos requeridos para este tipo de contrato son los siguientes:

- Solicitud de contrato firmada por el coordinador del proyecto. Esta solicitud se hará si se requiere un contrato del PNUD, según la escala anterior, una vez que se ha llevado a cabo el proceso de reclutamiento en conformidad con las normas del PNUD;
- Términos de referencia firmados por el coordinador, especificando resultados esperados, criterios de éxito para medir el logro de los resultados y un diagrama de control del avance, todos ellos partes del contrato;
- Currículum vitae;
- Certificado médico que pruebe la debida capacidad física para realizar el trabajo. Los consultores de más de 65 años deben someterse a un examen médico completo antes de iniciar la misión. Los resultados de este examen deben remitirse a la oficina del PNUD.

### Pago de honorarios

El pago de honorarios conforme a cualquiera de los dos tipos de nombramientos descritos arriba, dependerá del logro de resultado y del cumplimiento del diagrama de control de avance incluido en el contrato.

El Asociado en la implementación debe llevar a cabo y mantener el registro de los controles de avance según se especifica en el diagrama respectivo y, en caso de no cumplimiento (demoras, mala calidad, etc.), suspenderá el pago de los honorarios hasta que el servicio se haya entregado satisfactoriamente.

En caso de nombramiento para servicios, el plazo máximo entre controles de avance para autorizar los pagos es de tres meses. El pago final siempre está sujeto a la certificación por parte del coordinador, así como a la entrega y aprobación del informe final.

En caso de contratos para obras, todos los pagos serán sometidos a controles de avance. El coordinador del proyecto debe certificar todos los pagos. En el caso del pago final, el coordinador debe certificar que el informe final del consultor cumpla con los productos acordados.

En los contratos para obras no se hacen pagos por anticipado, a menos que existan motivos debidamente justificados para ello, en cuyo caso se puede cancelar hasta el 20% del total al momento de firmar el contrato. Los honorarios pagados según el avance de los resultados no pueden bajo ninguna circunstancia superar el 70% del monto total del contrato. El restante 30%, que representa el pago final, también está sujeto a la aprobación de parte del director nacional del proyecto. En el caso de contratos por una suma global que incluyan pasajes y viáticos, se puede hacer un pago por adelantado al inicio de cada misión por el monto total de esos dos ítems.

Las notificaciones y/o certificados de pago deben entregarse a la oficina a cargo con suficiente anticipación de manera tal de asegurar medidas oportunas, ya sea para proceder con los pagos o suspenderlos.

### Profesionales nacionales

Componente del proyecto relativo al personal: Cuenta 71300 o 71400 del presupuesto

#### ¿A quién se puede contratar?

Se puede contratar a profesionales locales o extranjeros con residencia en el país, sólo si cumplen los requisitos en conformidad con la anterior sub-sección Criterios generales.

#### ¿Cómo contratar profesionales nacionales?

Los profesionales nacionales se pueden contratar a través de un Contrato de servicio que puede adoptar las siguientes modalidades:

- Contrato de servicios;
- Contrato de obras.

La opción de la modalidad (servicios u obras) debe ser especificada en los términos de referencia adjuntos al contrato.

CARACTERÍSTICAS DE LOS CONTRATOS	
De servicios	De obras
El contratista trabaja en las oficinas del proyecto o en el lugar donde se llevan a cabo las actividades del proyecto.	No es necesario que el contratista trabaje en las oficinas del proyecto.
En general, el contratista es parte de un equipo de trabajo.	En general, no es parte de un equipo de trabajo.
El pago se realiza todos los meses, con controles regulares. El pago final está sujeto a la verificación y certificación de la prestación satisfactoria de los servicios.	El pago se realiza en función de resultados parciales. El pago final está sujeto a la entrega satisfactoria de resultados/efectos finales. Debe fijarse un plazo límite para la entrega de resultados/efectos esperados y dicho plazo debe respetarse. De lo contrario y siempre y cuando se justifique la demora, el contrato debe modificarse y se debe fijar un nuevo plazo de entrega.  También se debe determinar un plazo límite para el pago final con una cláusula que indique la fecha en la cual cesa la obligación de pago si no hay una entrega satisfactoria de efectos en el plazo estipulado en el contrato.
Apunta a contratar el tiempo del contratista y los resultados según se detallan en los términos de referencia.	Apunta a contratar la prestación de resultados específicos, detallados en los términos de referencia.
<b>DURACIÓN</b>	

Los contratos pueden tener una duración de hasta 12 meses consecutivos e ininterrumpidos; este período puede ser renovado en respuesta a las necesidades del proyecto.

#### **ESTATUS LEGAL DE LOS SUSCRIPTORES**

El desempeño profesional es independiente y autónomo; el suscriptor será el único responsable ante cualquier obligación que surja a partir de leyes tributarias y de la seguridad social y de salud vigentes en su país.

En consecuencia, libera a la parte contratante y al PNUD de cualquier responsabilidad en relación con impuestos, contribuciones a la seguridad social y/o asistencia médica.

La parte contratante proporcionará una póliza de seguro que cubra cualquier contingencia en caso de lesiones o muerte vinculada con el servicio y durante la vigencia del contrato. En caso de muerte, el proyecto notificará inmediatamente a la compañía de seguros y proporcionará toda la información pertinente. En caso de una discapacidad originada durante el servicio que impida al suscriptor continuar realizando sus funciones en virtud del contrato, el suscriptor tendrá derecho a solicitar compensación a la compañía de seguros.

El proyecto debe velar porque se mantenga una copia de la póliza de seguro en los archivos.

El suscriptor no será considerado bajo ningún punto de vista como miembro del personal del Sistema de las Naciones Unidas ni tampoco estará cubierto por la Convención sobre Prerrogativas e Inmunidades de las Naciones Unidas y sus Organismos Especializados. Bajo ninguna circunstancia disfrutará de un vínculo de dependencia y/o subordinación laboral o legal con el Asociado en la implementación, el PNUD o el gobierno.

Los derechos y obligaciones del suscriptor se limitan estrictamente a los términos del contrato. Por lo tanto, no tendrá derecho a recibir ningún beneficio, subsidio, compensación o prestación de parte del proyecto, el Asociado en la implementación y/o el PNUD, fuera de aquello expresamente estipulado en el contrato.

El contrato no exime al suscriptor de pagar impuestos y éste es responsable de pagarlos y declararlos ante el servicio de impuestos internos y/o la autoridad de la seguridad social. Al momento del firmar el contrato, los suscriptores deben presentar pruebas de su afiliación al sistema de seguridad social correspondiente.

En caso de nombramiento s para servicios, se incluirá un permiso anual, siguiendo la práctica local general.

Los términos específicos del contrato contendrán disposiciones relativas a permisos de maternidad, paternidad o enfermedad en conformidad con las prácticas locales generales.

#### ¿Cómo reclutar profesionales nacionales?

El reclutamiento de profesionales nacionales sigue los principios generales descritos en la sección sobre Criterios general más arriba, y la descripción del trabajo aprobada en el documento del proyecto.

#### ¿Cómo determinar los honorarios?

Para determinar los honorarios se deben tener en cuenta los siguientes factores:

- Complejidad de las actividades a realizar;
- Calificación y experiencia profesional;
- Ubicación del contratista según descripción del trabajo en la escala de honorarios mensuales para consultores. Esta escala será de común acuerdo entre el gobierno y el PNUD;
- Disponibilidad de presupuesto del proyecto.

#### Documentos necesarios para contratar a profesionales nacionales

Los documentos básicos requeridos para este tipo de contrato son los siguientes:

- Solicitud de contrato firmado por el gerente del proyecto. Esta solicitud se hace cuando se requiere un contrato del PNUD, según el cuadro anterior, una vez finalizado en proceso de contratación llevado a cabo en conformidad con las normas del PNUD;

- Términos de referencia firmados por el gerente del proyecto, especificando los resultados esperados, criterios de éxito para medir el logro de tales resultados y un diagrama de control del avance, todos los cuales son parte del contrato;
- Currículum vitae – El Asociado en la implementación deberá exigir la presentación de originales o copias certificadas de documentos que apoyen títulos profesionales, grados y antecedentes. Estos documentos serán ingresados en los archivos del proyecto para ser sometidos al control de los auditores;
- Registro en las instituciones tributarias y de seguridad social correspondientes;
- Certificado médico que pruebe aptitudes físicas;
- Prueba de cobertura de servicios de atención médica.

### Pago de honorarios

El pago de honorarios seguirá los siguientes principios:

- El pago de honorarios en cualquiera de los dos tipos de asignaciones mencionadas más arriba dependerá del logro de los resultados y del cumplimiento del diagrama de control de avance, según se determina en el contrato;
- El Asociado en la implementación debe realizar y mantener controles de avance según se presentan en los diagramas correspondientes y en caso de no cumplimientos (demoras, productos de mala calidad, etc.), suspenderá el pago de los honorarios hasta que se resuelva la situación;
- En caso de servicios de largo plazo, recomendamos controles de avance cada tres meses;
- En caso de contratos de servicio, todos los pagos están sujetos a controles de avance;
- En los contratos para obras no se hacen pagos por anticipado, a menos que existan motivos debidamente justificados para ello, en cuyo caso se puede cancelar hasta el 20% del total al momento de firmar el contrato. Los honorarios pagados según el avance de los resultados no pueden bajo ninguna circunstancia superar el 70% del monto total del contrato. El restante 30%, que corresponde al pago final, también está sujeto a la certificación del cumplimiento de los resultados acordados de parte del coordinador del proyecto.
- Las notificaciones y/o certificados de pago deben ser enviados a la oficina a cargo con la suficiente anticipación para garantizar medidas oportunas, ya sea para proceder con los pagos o suspenderlos.

Recibos por el pago de honorarios. El Asociado en la implementación es responsable de solicitar a todos los profesionales con nombramientos de servicios o contratos de obras que envíen sus boletas, cuentas y/o recibos, según lo exijan las leyes locales, para recibir el pago a través de cheques o depósitos en cuentas bancarias o cualquier otra modalidad permitida para realizar el pago.

El Asociado en la implementación será responsable de mantener y archivar los recibos para que estén fácilmente disponibles ante cualquier consulta de los auditores.

El Asociado en la implementación debe proceder a interrumpir el pago si el contratista no cumple con la presentación de boletas y/o recibos. El Asociado en la implementación puede proceder con los pagos tan pronto se solucione el problema.

Sistema de archivo. A fin de mejorar la eficiencia de los sistemas de archivo, es necesario que los proyectos creen una carpeta de cada profesional nacional contratado que incluya antecedentes laborales, modificaciones, recibos, informes de avance, informes finales y cualquier otro documento relacionado con el contrato. Es obligatorio incluir una copia del título profesional y de documentos relacionados con los registros tributarios y de la seguridad social en estos archivos individuales, firmados por el consultor para garantizar su autenticidad.

El proyecto es responsable de mantener y archivar estas carpetas individuales correspondientes a los profesionales nacionales, de manera que estén fácilmente disponibles en caso de ser requeridas por los auditores, cuando corresponda.

### **Personal administrativo**

Personal administrativo (expertos de apoyo técnico): Cuenta 71300 o 71400 del presupuesto.

Cuando corresponda, la contratación del personal administrativo se registrará según las normas y procedimientos descritos más arriba sobre la contratación de profesionales nacionales.

### **Capacitación**

Capacitación y becas: cualquier desembolso previsto debe ser desglosado en los diversos componentes que conforman el gasto y cada componente (consultoría, viaje, insumos, et.) debe ser cargado a la cuenta correspondiente.

#### ¿Quién puede autorizar la capacitación?

El gerente del proyecto a nivel nacional autoriza la capacitación.

#### ¿A quién está destinada la capacitación?

A los profesionales del gobierno Asociado en la implementación, a los profesionales y/o al personal administrativo contratado por el Asociado en la implementación usando fondos del proyecto. La capacitación debe seguir los objetivos del proyecto y debe mencionarse expresamente en el documento del proyecto.

#### ¿Qué tipo de capacitación se puede autorizar?

El único tipo de capacitación que se puede autorizar es aquella contemplada en el presupuesto y mencionada en el documento del proyecto.

#### ¿Cómo se puede llevar a cabo la capacitación?

<b>MODALIDADES DE CAPACITACIÓN</b>	
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 el caso de la capacitación grupal o la capacitación en servicio dentro del país, se puede firmar un acuerdo especial de trabajo realizado a fin de cubrir la participación de maestro(s) o conferencista(s) en esta actividad.

### ¿Qué normas aplican?

Todos los gastos vinculados con la capacitación (viajes, viáticos, honorarios, etc.) se cargan a las cuentas correspondientes.

Los honorarios y otros subsidios financiados por el proyecto no deben exceder el honorario máximo para becas aplicable en el sistema de las Naciones Unidas.

El Asociado en la implementación debe velar porque el personal sometido a capacitación continúe recibiendo su salario mientras dure la capacitación.

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 de los que se trate.

### ¿Qué documentos se deben presentar?

Los documentos básicos necesarios para procesar las actividades de capacitación son los siguientes:

- Solicitud de pago, firmado por el gerente del proyecto;
- Objetivo de la capacitación e impacto esperado en el desempeño de las tareas al interior del Asociado en la implementación, según corresponda;
- Currículum vitae de los capacitadores y del personal que será capacitado;
- Acuerdos con países e instituciones organizadoras, cuando corresponda.

### **Viajes y misiones vinculadas con la preparación e implementación de un proyecto**

Viajes y misiones: Cuenta 71600 del presupuesto.
--

### ¿Quién puede autorizar los viajes?

Los viajes pueden ser autorizados por el gerente del proyecto. Si es el gerente del proyecto el que debe viajar, esos viajes deben ser autorizados por la máxima autoridad del Asociado en la implementación.

### ¿Quién puede viajar?

El profesional técnico y el personal administrativo contratado por el Asociado en la implementación, el personal de la contraparte nacional y el personal del PNUD que trabaja en el proyecto, con la decisión expresa y por escrito del gerente nacional del proyecto.

### Motivos de viajes

Los viajes sólo pueden realizarse en cumplimiento con las actividades del proyecto. Se calculan según los costos reales e incluyen:

- Viajes al extranjero;
- Viajes a otras ciudades o lugares del país.

### Requisitos de cobertura médica:

Los consultores en viaje deben contar con cobertura médica adecuada durante un plazo equivalente al de la misión; el titular del beneficio no pagará los costos de esta cobertura.

### ¿Cómo conseguir pasajes aéreos?

La compara de pasajes aéreos para el personal del proyecto se rige según los siguientes principios:

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
Norma	La compara de pasajes toma en cuenta la ruta más directa y la tarifa más conveniente y económica.  Los pasajes para vuelos de más de nueve horas pueden emitirse en case negocios / ejecutiva; esto requiere justificación y la aprobación de la máxima autoridad del Asociado en la implementación.
Objetivo del viaje	Cumplir con las actividades del proyecto.

### Viático

Los proyectos pueden determinar su propio viático en la medida en que no excedan la escala de viáticos de las Naciones Unidas vigente al momento del viaje y dependiendo del lugar donde el pasajero pasará la noche. Bajo ninguna circunstancia pueden estas tarifas exceder las tarifas de viáticos del PNUD.

La determinación de tales tarifas deben formalizarse debidamente a fin de facilitar la auditoría. Si una tarifa del proyecto no está formalizada, se aplicará el viático del PNUD.

Debe consultarse a la oficina del PNUD en las siguientes situaciones:

- Casos en los que se ofrece alojamiento y/o alimentación libre de costo, en cuyo caso se reduce el viático. Vea la siguiente sección sobre Pago de viáticos.
- En casos excepcionales en los que es necesario conseguir alojamiento en un hotel muy caro, se puede considerar la posibilidad de entregar un viático complementario. Con este fin, debe guardarse la boleta del hotel original y el PNUD liquidará la diferencia correspondiente. El gerente del proyecto debe certificar/aprobar la solicitud.

### Gastos distintos al viático

Los pasajeros deben entregar pruebas de sus gastos de traslado, los que en ningún caso pueden exceder los montos máximos establecidos en la escala vigente de las Naciones Unidas para cada

ciudad, y siempre y cuando no se disponga de transporte organizado para ellos hacia y desde el aeropuerto. Además, las tarifas de embarque y otros impuestos aplicables serán reembolsados.

#### Viajes en automóviles privados en relación con las actividades del proyecto

El Asociado en la implementación puede autorizar el uso de vehículos privados para realizar viajes en el marco del proyecto. En esos casos, se reembolsarán los gastos de peajes (contra presentación de boletas) así como de cualquier otro desembolso incurrido con el automóvil; deben indicarse los kilómetros recorridos (al momento de presentar el Formulario "Solicitud de reembolso de gastos de viaje" - F10). La tarifa vigente se reembolsa por kilómetro recorrido en dólares de Estados Unidos en el caso de viajes al extranjero o su equivalente en moneda nacional en el caso de viajes a otros lugares del mismo país, según las tarifas determinadas para estos fines por el PNUD.

#### Pago de viáticos

Los viáticos de días completos se pagan desde la fecha en que comienza el viaje y durante los períodos sucesivos de 24 horas, desde medianoche hasta medianoche, salvo el día en que finaliza el viaje.

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.

El viático total se calcula de la siguiente manera:

- Alojamiento: 50%;
- Alimentación: 30%;
- Transporte y otros: 20%.

Si el pasajero recibe alojamiento y alimentación libre de costos, el monto del viático se reducirá en conformidad con la escala anterior.

Viático nacional (en el país): se puede pagar el 100% del viático antes de que se inicie el viaje.

Viático internacional (al extranjero): En el caso de los viáticos internacionales, se calcula el 80% y se paga antes de que se inicie el viaje. Una vez que el pasajero regresa y luego de presentar la "Solicitud de reembolso de gastos de viaje" - F10, se reembolsa el restante 20% junto con los gastos correspondientes (por ejemplo, impuestos aéreos, gastos de traslado en aeropuertos, etc.). Junto con el formulario, deben entregarse los pasajes de avión originales o cualquier otro documento pertinente al viaje.

#### ¿Cómo y cuándo proceder con el pago de los viajes?

Los pagos por anticipados y el reembolso por concepto de viajes al extranjero o al interior del país se liquidan según la escala correspondiente y se pagan con cheques o transferencias bancarias.

Los viáticos se pagan con la presentación de un comprobante de "Reembolso de gastos de viaje" en un original, junto con comprobantes originales de gastos y la Solicitud de pago de



pasajes y viáticos debidamente firmada. Estos documentos deben entregarse en un plazo de 10 días después de finalizada la misión.

El solicitante puede pedir una copia del formulario de reembolso, debidamente liquidado, en el momento en que se formaliza el pago.

### **Gastos de misiones relacionadas con la preparación, implementación y evaluación de proyectos**

Gastos en misiones: Cuenta 71600 – Gastos de viaje y 71200 – Honorarios, del presupuesto.
---

#### ¿Quién organiza una misión?

El organismo de coordinación del gobierno, el Asociado en la implementación y el PNUD pueden tomar la iniciativa de organizar una misión.

#### ¿Qué viajes se vinculan con gastos en misiones?

Aquellos relacionados con la preparación, la implementación y la evaluación de actividades del proyecto.

Todos los procedimientos relacionados a la contratación de consultores para las misiones pueden llevarse a cabo directamente por el PNUD.

Los gastos se refieren a remuneraciones, gastos de viajes y otros correspondientes a la contratación de consultores para tareas específicas durante las actividades de preparación, seguimiento y evaluación del proyecto.

En casos excepcionales y con la debida justificación por escrito, las autoridades de gobierno pueden viajar para asistir a reuniones intergubernamentales en las Naciones Unidas en conexión con actividades del proyecto, cuyos gastos se pueden cargar a la cuenta 71600.

#### ¿Cuál es el fin de los viajes?

Sólo para velar porque se lleven a cabo las actividades de la misión. Los viajes se calculan según los costos reales e incluyen:

- Viajes al extranjero;
- Viajes a ciudades y otros lugares dentro del país.

#### Procedimientos para comprar pasajes, pagos de viáticos y gastos adicionales

Aquí aplican las mismas normas mencionadas en la anterior sección 4.7 Viajes y misiones.

### **Plantillas y formularios**

- Solicitud de contrato (3-A)
- Declaración jurada (3-B)
- Acuerdo especial de servicios para profesionales internacionales (3-C)
- Acuerdo de servicio para profesionales nacionales y administrativos (3-D)
- Acuerdo sobre trabajos terminados (3-E)
- Solicitud de reembolso de gastos de viaje (3-F)
- Solicitud de pago de pasajes y viáticos (3-G)

## ADQUISICIONES

Esta sección comprende las políticas, procedimientos y recursos para orientar a las oficinas del PNUD en el país en su trabajo con instituciones gubernamentales que actúan de asociados en la implementación de programas y proyectos financiados por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. La sección identifica los procedimientos que siempre se seguirán, independientemente de las variaciones en la ejecución nacional mencionadas anteriormente. También se señalan con claridad las instancias en las cuales se pueden aplicar las reglamentaciones, reglas y procedimientos del gobierno a la ejecución de proyectos siempre y cuando estas no infrinjan los principios del Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada del PNUD. Esta opción solo es valedera si el proyecto o programa se ejecuta plenamente en la modalidad nacional y se han demostrado y probado las capacidades de las contrapartes nacionales. No obstante, en esos casos el gobierno también puede decidir que utilizará las políticas y procedimientos del PNUD. Cabe mencionar que cuando la oficina en el país apoya la ejecución nacional y el PNUD proporciona servicios, estos se regirán por el Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada del PNUD y utilizarán sus políticas y procedimientos, no las del gobierno.

### Descripción

El propósito de esta sección es especificar las reglas y procedimientos aplicables —y las responsabilidades por la gestión de las adquisiciones— en los proyectos del PNUD ejecutados por instituciones nacionales.

### Políticas relacionadas

**Adquisiciones efectuados por asociados nacionales en la implementación.** En la modalidad de ejecución nacional, se aplicarán los procedimientos de adquisiciones del respectivo país acordados con el PNUD.

La única excepción a lo anterior obedecería al descubrimiento de que los procedimientos del Asociado en la implementación contravienen los principios del Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada (FRR) del PNUD. El Reglamento Financiero 16.05 establece:

- (a) La administración por ...las entidades de ejecución de los recursos obtenidos del PNUD o por su conducto se realizará con arreglo a sus respectivos reglamentos, normas, prácticas y procedimiento financieros en la medida en que éstos no contravengan los principios del Reglamento Financiero del PNUD..

La determinación de que el reglamento financiero de un Asociado en la implementación contraviene los principios establecidos en el Reglamento 16.05 anterior se basa en la evaluación de las capacidades de este efectuada durante la etapa inicial del proceso de “Definición de un proyecto”, en el capítulo de Gestión de Programas y Proyectos. En este caso se usarán los procedimientos del PNUD.

La modalidad de ejecución nacional se utiliza cuando las autoridades nacionales tienen capacidad adecuada para llevar a cabo las funciones y actividades del programa o proyecto. Por

lo tanto, antes de transferir la función de adquisiciones a la autoridad nacional, el PNUD se asegurará de que:

- Los procedimientos del Asociado en la implementación no contravienen el Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada del PNUD;
- El Asociado en la implementación tiene la capacidad necesaria para gestionar eficaz y eficientemente las adquisiciones.

Si se cumplen estos dos puntos, se aplicarán los procedimientos de adquisiciones del país. La oficina del PNUD en el país determinará la capacidad nacional mediante una evaluación de capacidades siguiendo el [Marco para usar el sistema de adquisiciones del Asociado en la implementación](#).

Por lo tanto, independientemente del monto involucrado en las proyectadas adquisiciones del proyecto (calculado de acuerdo con las adquisiciones de bienes, servicios contratados con entidades institucionales independientes y con consultores individuales y obras civiles planificadas en el proyecto), se aplicará la [Lista de verificación del Asociado en la implementación](#), que incluye una evaluación de la capacidad de los procedimientos de adquisiciones del Asociado en la implementación.

Si el valor de las adquisiciones planificadas en el proyecto es superior a US\$100.000, será necesario completar no solo la “Lista de Verificación del Asociado en la implementación”, sino también el instrumento de evaluación de los procedimientos de adquisiciones “Análisis de Compatibilidad del Asociado en la implementación con el Reglamento, Reglas, Prácticas y Procedimientos de Adquisiciones del PNUD”.

En todo caso, si la capacidad del Asociado en la implementación para llevar a cabo las adquisiciones ha sido evaluada una vez durante el ciclo del programa y las condiciones no han cambiado, no es necesario volver a evaluarla.

El costo de evaluación de esta capacidad será con cargo al proyecto.

**Rendición de cuentas de los asociados en la implementación:** el Asociado en la implementación rinde cuentas directamente al PNUD por las adquisiciones que realiza utilizando los fondos del proyecto.

**Adquisiciones realizadas por las partes responsables:** como se explicó en los capítulos anteriores, una parte responsable es una entidad que ha sido seleccionada para actuar en nombre del Asociado en la implementación en función de un acuerdo por escrito para comprar bienes y servicios a proveedores y para ello utiliza fondos del proyecto otorgados por el Asociado en la implementación. Además, la parte responsable puede gestionar el uso de estos bienes y servicios para llevar a cabo actividades del proyecto y generar productos.

Cuando el PNUD —o un organismo del sistema de las Naciones Unidas— actúa como parte responsable en una modalidad de ejecución nacional, se aplican los procedimientos de adquisiciones del PNUD o del organismo de la ONU. Para todos los demás arreglos de gestión, rigen los procedimientos de adquisiciones de la contraparte nacional relacionada. Ambas partes también pueden acordar la posible aplicación de las siguientes responsabilidades en la medida que sean compatibles con los procedimientos del PNUD.

**Rendición de cuentas de las partes responsables:** las partes responsables rinden cuentas directamente a los asociados en la implementación.

### Roles y responsabilidades

El cuadro siguiente define los roles y responsabilidades en las adquisiciones bajo dos escenarios comunes de implementación de proyectos: 1) ejecución nacional (en los que se aplican los procedimientos del gobierno) y 2) el PNUD que actúa como parte responsable en la modalidad de ejecución nacional.

<b>Responsabilidades en las adquisiciones de bienes, servicios y obras civiles</b>		
<b>Rol o área de responsabilidad</b>	<b>Ejecución nacional completa del gobierno</b>	<b>PNUD como parte responsable en la ejecución nacional por el gobierno</b>
Preparar y revisar las especificaciones	El gobierno, en conformidad con los procedimientos nacionales; si se solicita; el PNUD puede ejercer solo en calidad asesora y ayudar anualmente en la preparación del plan de adquisiciones del proyecto.	El PNUD en consulta con el Asociado en la implementación.
Elegir proveedores preseleccionados	El gobierno, de acuerdo con los procedimientos nacionales; si es invitado, el PNUD puede participar solo en su capacidad ex officio.	El PNUD lleva a cabo la preselección de acuerdo con los procedimientos del PNUD.
Abrir las propuestas	El gobierno, de acuerdo con los procedimientos nacionales; si es invitado, el PNUD puede participar solo en su capacidad ex officio.	El PNUD abre propuestas de acuerdo con sus propios procedimientos. El gobierno puede participar en su capacidad ex officio si le interesa, sujeto a la firma de un acuerdo de confidencialidad.
Evaluar las propuestas	El gobierno, de acuerdo con los procedimientos nacionales; si es invitado, el PNUD puede participar solo en su capacidad ex officio.	El PNUD evalúa propuestas de acuerdo con sus procedimientos. El gobierno puede participar en su capacidad ex officio si le interesa, sujeto a la firma de una Declaración de imparcialidad y confidencialidad. El PNUD preside la reunión de evaluación de propuestas y constituirá mayoría en el comité.
Examinar la evaluación de propuestas y las recomendaciones de adjudicación	El gobierno, de acuerdo con los procedimientos nacionales. El PNUD no participa, pero puede ser invitado como un miembro ex officio.  Además, se establecerán los comités de revisión de adquisiciones para examinar los procesos bajo umbrales predefinidos y de aprobación tácita de” las adjudicaciones propuestas.	Los comités del PNUD CAP, RACP o ACP son completamente responsables de acuerdo con los procedimientos internos del PNUD. No hay participación del gobierno.
Aprobar la adjudicación y firmar el contrato	Funcionario del gobierno autorizado. Nota: el PNUD nunca firma “por cuenta del gobierno”.	Jefe de Oficina, funcionario del PNUD autorizado.
Realizar pagos a proveedores o contratistas	El gobierno realiza pagos 1) con cargo a fondos anticipados, 2) con cargo a sus propios fondos (los cuales serán reembolsados por el PNUD), o 3) por solicitud al PNUD para efectuar un pago directo (consultar más adelante).	El PNUD paga a los proveedores o contratistas directamente de acuerdo con los procedimientos del PNUD.

<b>Responsabilidades en las adquisiciones de bienes, servicios y obras civiles</b>		
PNUD paga directamente según instrucciones del gobierno	En caso que el gobierno no pueda realizar pagos utilizando fondos anticipados, el PNUD puede efectuar pagos directos por cuenta del gobierno previa recepción de instrucciones de un funcionario de gobierno autorizado.	N/A
Rendir cuentas por los pagos directos realizados por el PNUD según instrucciones del gobierno	En esos casos, el gobierno rinde cuentas de la transacción correspondiente. La responsabilidad del PNUD se limita a verificar que 1) la solicitud proviene de un funcionario autorizado, 2) el pago es coherente con el plan de trabajo, y 3) el pago se realiza al proveedor o contratista designado. Si el PNUD lo considera necesario, toda la documentación justificativa solicitada al Asociado en la implementación será original. En caso contrario, el Asociado en la implementación conservará las facturas originales para auditoría.	N/A
Recibir bienes	El gobierno, de acuerdo con los procedimientos nacionales.	El PNUD recibe los bienes conforme a sus propios procedimientos.
Titularidad y enajenación de bienes y activos	El PNUD es titular de los activos hasta que se transfieran al gobierno. Es recomendable que la transferencia de dominio se realice luego de la aceptación de los bienes en consulta con el gobierno. Sin embargo, esta o cualquier otro tipo de enajenación puede realizarse en cualquier otro momento.	El PNUD es titular de los activos hasta que se transfieran al gobierno. Es recomendable que la transferencia de dominio se realice luego de la aceptación de los bienes en consulta con el gobierno. Sin embargo, esta o cualquier otro tipo de enajenación puede realizarse en cualquier otro momento...
Gestionar activos	El gobierno es responsable de gestionar los activos de acuerdo con los procedimientos nacionales cuando los reciba.	El gobierno es responsable de gestionar los activos, pero se aplican los procedimientos del PNUD.
Solucionar controversias jurídicas	El gobierno, de acuerdo con los procedimientos nacionales, pero se propone considerar los procedimientos de la CNUDMI.	El PNUD de acuerdo con sus propios procedimientos.
Rendir cuentas por la auditoría de operaciones de compra	El gobierno es plenamente responsable. La auditoría se realizará conforme a las normas de auditoría del PNUD para la ejecución nacional por el gobierno.	El PNUD es plenamente responsable. La auditoría se realizará conforme a sus propias normas de auditoría.
Preparar todos los términos de referencia	El gobierno, de acuerdo con los procedimientos nacionales.	El PNUD prepara los términos de referencia en consulta con el Asociado en la implementación.
<b>Responsabilidades por las adquisiciones de contratistas particulares</b>		
<b>Rol o área de responsabilidad</b>	<b>Ejecución nacional total</b>	<b>El PNUD como parte responsable en modalidad de ejecución nacional</b>
Preparar términos de referencia	El gobierno, de acuerdo con los procedimientos nacionales.	PNUD prepara términos de referencia en consulta con el Asociado en la implementación.
Participar en panel de evaluación	El gobierno es responsable por el proceso de selección y se aplican los procedimientos nacionales. El PNUD	PNUD es responsable por el proceso de selección de acuerdo con sus propios procedimientos. El gobierno solo puede

<b>Responsabilidades en las adquisiciones de bienes, servicios y obras civiles</b>		
	solo puede participar en calidad ex officio.	participar en calidad ex officio. Se establecerá el panel de evaluación para seleccionar el Contrato Individual. Por encima del umbral establecido, los comités CAP, RACP o ACP revisarán la recomendación del panel de evaluación.
Seleccionar candidatos	El gobierno, de acuerdo con los procedimientos nacionales. El PNUD solo puede participar en calidad ex officio.	PNUD, de acuerdo con sus propios procedimientos. El gobierno solo puede participar en calidad ex officio.
Firmar el contrato	gobierno	PNUD
Supervisar trabajo de consultores, recibir, revisar y aceptar entregables.	gobierno	Consultor informa al PNUD. Este es responsable por la aceptación final de los entregables.
Analizar el rendimiento previo a cualquier extensión del contrato	gobierno	PNUD, de acuerdo con sus propios procedimientos.
Solucionar controversias jurídicas entre instituciones públicas nacionales, el PNUD y el consultor	gobierno	PNUD
Pagar a consultores	El gobierno puede realizar pagos 1) con cargo a fondos anticipados, 2) de sus propios fondos (que serán reembolsados por el PNUD), o 3) por solicitud al PNUD de efectuar un pago directo. En caso que el gobierno no pueda realizar pagos utilizando fondos anticipados, el PNUD puede hacerlo a nombre del gobierno previa recepción de instrucciones de un funcionario de gobierno autorizado.	PNUD paga directamente a consultores según los términos y condiciones del contrato, de acuerdo con sus propios procedimientos.
Rendir cuentas por pagos directos realizados por el PNUD según instrucciones del gobierno	En esos casos, el gobierno es rinde cuentas por la transacción correspondiente. La responsabilidad del PNUD se limita a asegurar que 1) la solicitud provenga de un funcionario autorizado, 2) que el pago sea coherente con el plan de trabajo, y 3) que el pago se realice al proveedor o contratista designado. Si el PNUD lo considera necesario, toda la documentación justificativa solicitada por el Asociado en la implementación será original.  El Asociado en la implementación conservará las facturas originales para auditoría.	N/A

# **Normas y Procedimientos para la Adquisición de Bienes, Servicios y Productos**

## **Descripción**

Esta sección proporciona directrices esenciales sobre las normas y procedimientos que se considerarán cuando se adquieren bienes, servicios y/u obras civiles en el marco de proyectos que ejecuta un gobierno en modalidad nacional, es decir, cuando una institución nacional es responsable de ejecutar todas las actividades del proyecto. La adquisición por parte de contratistas particulares se presenta en Gestión de acuerdos de servicios especiales subsección más adelante.

Cuando se llevan a cabo las actividades del proyecto con el apoyo de la oficina en el país en la modalidad de ejecución nacional por el gobierno, las normas y procedimientos aplicables corresponden exclusivamente a los de carácter corporativo establecidos por el PNUD. Cuando el proyecto se ejecuta con el apoyo de un organismo del sistema de Naciones Unidas como parte responsable, las normas y procedimientos que se aplicarán son los del respectivo organismo u organización.

La institución nacional aplicará procedimientos aceptados internacionalmente para la selección de firmas consultoras y proveedores de bienes, servicios y/u obras civiles, entregando garantías de aplicación de procesos transparentes, imparcialidad —dado que el PNUD no representa a ningún país, región o empresa determinados— y velando siempre por la mayor rentabilidad de sus proyectos. La institución nacional utilizará normas y procedimientos conformes a la reglamentación establecida por las instituciones financieras internacionales, si estas últimas financian compras o contratos dentro del marco de un proyecto del PNUD.

La institución nacional se asegurará de contar con fondos suficientes en las cuentas locales del PNUD para cumplir los compromisos asumidos y servir los pagos según lo acordado, siguiendo la reglamentación del PNUD.

La institución nacional conservará todos los documentos que garanticen el cumplimiento de todos los procedimientos detallados en este capítulo, ya sea para la auditoría del proyecto o para cualquier solicitud de información por parte de la oficina del PNUD local.

## **Principios que rigen las adquisiciones y contratos**

La adquisición de bienes, servicios y/u obras civiles es un proceso que abarca desde la identificación de necesidades, selección de la modalidad de compra, preparación y acuerdo del contrato y todas las fases relativas a la administración del contrato hasta el término de los servicios contractuales o la duración de todos los bienes (activos).

**Planificación de las adquisiciones:** esta etapa es esencial para asegurar que el llamado a licitaciones a propuestas, la suscripción de contratos y la entrega de bienes y servicios se realice eficaz y oportunamente de acuerdo a lo solicitado. Durante este proceso, se tendrá en cuenta lo siguiente:

- Disponibilidad de una lista de posibles fuentes de compra;
- Disponibilidad confirmada de fondos y autorización para utilizarlos;



- Preparación y presentación de descripciones apropiadas de adquisiciones;
- Plazo de entrega;
- Criterios de evaluación;
- La debida justificación en el caso de adquisiciones no sometidas a licitación (no es aceptable la indicación de urgencia cuando se debe a falta de planificación o suficiente anticipación).

**Principios** que se observarán en los procesos de compra de bienes, servicios u obras civiles:

- **Mejor relación entre calidad y precio:** esto no significa elegir el menor precio ofrecido o propuesto; al contrario, la elección se basará en la integración de factores técnicos, de organización y precio, de acuerdo con su importancia respectiva.
- **Imparcialidad, integridad y transparencia:** en la medida que la competencia depende de la eficiencia, imparcialidad y transparencia del proceso de adquisición, la institución nacional es responsable de proteger la integridad del proceso de compra y de mantener imparcialidad respecto de todos los oferentes o licitantes. Las normas y reglas aplicables serán claras y no ambiguas.
- **Competencia eficaz:** el objetivo es informar oportunamente y con una notificación adecuada a todos los oferentes calificados sobre los requisitos de la institución nacional y garantizar igualdad de oportunidades a todos ellos.
- **Ética en las adquisiciones:** durante los procesos de compra, emisión de orden de compra o ejecución de contratos, tanto los oferentes como los empleados que participan en los procesos aplicarán los criterios éticos más estrictos. A este respecto, siempre se acatarán las normas éticas del PNUD;
- **Consideraciones ambientales:** la institución nacional llevará a cabo sus actividades de manera responsable con el medio ambiente; esto implica que los bienes, servicios y/u obras civiles seleccionados minimizarán su impacto en el medio ambiente. Para ayudar a determinar el grado de impacto ambiental de los bienes, servicios y/u obras civiles, se aplicarán indicadores que apunten al nivel ambiental oficial para el cual se aprobó el producto, por ejemplo, Energy Star, Etiqueta Ecológica de la UE, Energuide, etc.

### **Métodos de adquisición**

**Introducción:** Además de economía y eficiencia, el PNUD exige que la institución nacional sea transparente y responsable en el uso de los fondos públicos. Ello incide en la selección del método de contratación y de los documentos y procedimientos que se utilizarán.

**Qué hacer para llamar a licitación:** cuando la necesidad de una determinada compra ha sido aprobada, los fondos están asegurados y se han preparado las especificaciones, términos de referencia o documentos de licitación, la institución nacional decidirá el método de compra que utilizará. Cabe mencionar que en cualquier proceso de adquisición con costos superiores a US\$2.500 es obligatorio obtener un mínimo de tres (3) ofertas públicas para demostrar la

competitividad del proceso y obtener la oferta más favorable, cuando corresponda. Sin embargo, para adquisiciones inferiores a US\$2.500, recomendamos obtener tres ofertas competitivas por medio de un proceso informal.

Los métodos más utilizados en las llamadas a licitación para la adquisición de bienes, trabajos o servicios son los siguientes:

- Compra local (< US\$2.500);
- Solicitud de cotización (RFQ) (>US\$2.500 < US\$100.000);
- Pedido de ofertas (RFP) (> US\$100.000);
- Llamada a licitación (ITB) (> US\$100.000);

Compra local (< US\$2.500): competencia de precio informal cuando el valor de las adquisiciones es menor que US\$2.500. Se recomienda obtener tres ofertas competitivas por medio de un proceso informal (las ofertas recibidas serán por escrito, ya sea por carta, fax o correo electrónico).

Solicitud de cotización (RFQ) (>US\$2.500 < US\$100.000): es el proceso competitivo para adquirir bienes, servicios u obras civiles cuando el contrato es por un valor superior a US\$2.500 e inferior a US\$100.000.

En un proceso RFQ es obligatorio obtener un mínimo de tres (3) ofertas competitivas por escrito y la elección se basa en el precio.

La competencia se garantiza al tener un mínimo de tres ofertas competitivas (que satisfacen los requisitos y términos establecidos) que califiquen (el proveedor satisface los criterios de elegibilidad determinados), donde se selecciona la cotización de menor precio.

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 (preselección, expresiones de interés, lista de proveedores, proveedores que completaron satisfactoriamente contratos anteriores, etc.). En el caso de adquisición de bienes, se sugiere una lista de 6 a 12 empresas preseleccionadas.

Plantillas y formularios de la sección más adelante contiene un texto tipo de RFQ.

Pedido de ofertas (RFP) (> US\$100.000): esta opción se utiliza principalmente para servicios de consultoría o similares o para bienes complejos. También se puede utilizar el pedido de ofertas en adquisiciones inferiores a US\$100.000 ya sea para la compra de bienes, servicios u obras civiles.

Un pedido de ofertas conduce a la selección de la oferta que mejor satisfaga los requisitos específicos, incluidos precios y otros factores comprendidos en las ofertas recibidas, de acuerdo con el método de dos sobres (consulte Evaluación de ofertas en la subsección e) más adelante). Requiere el cumplimiento de procedimientos formales.

Plantillas y formularios de la sección más adelante contiene un texto tipo de RFP.

Llamada a licitación (ITB) (> US\$100.000): esta opción se suele usar en compras superiores a US\$100.000 en bienes, obras civiles o servicios que se pueden cuantificar en términos de cantidad y calidad.

La llamada a licitación se comunicará públicamente a través de avisos en los medios nacionales e internacionales o a través de invitaciones a participar enviadas a una lista de empresas precalificadas. La precalificación se basa en un proceso público y abierto.

Para garantizar economía y eficiencia, en la selección se busca obtener un mínimo de tres ofertas públicas (que cumplan los requisitos y términos establecidos) y calificadas (el proveedor satisface los criterios de elegibilidad establecidos), donde se selecciona la oferta aceptable de menor precio.

Plantillas y formularios de la sección más adelante contiene un texto tipo de ITB.

**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, servicios u obras civiles son las siguientes:

- Licitación pública internacional (IPB);
- Licitación internacional restringida (RIB);
- Licitación local o nacional.

Licitación pública internacional (IPB) abierta: es el método de preferencia en adquisiciones. Tiene como objetivo proporcionar información equitativa y simultánea a todos los oferentes calificados sobre los requisitos de la institución nacional. Comienza con un anuncio que se publica en medios locales e internacionales, en que se invita a los oferentes interesados a pedir los documentos de solicitud a la institución nacional correspondiente.

Para el caso de contratos entre US\$100.000 y US\$500.000, se sugiere publicar el anuncio de adquisición en los sitios web de la oficina local y la Sede del PNUD, o bien en la Oficina de Servicios Interinstitucionales de Adquisición (IAPSO). En el caso de contratos superiores a US\$500.000, los anuncios también se publicarán en la revista Development Business y (o) cualquier otra publicación de circulación internacional pertinente. El período que media entre el anuncio de la licitación pública internacional y la recepción de las ofertas no puede ser inferior a 30 días calendario y depende de la complejidad y naturaleza de los bienes, servicios u obras civiles solicitadas.

Licitación internacional restringida (RPB): se restringe a la preselección de proveedores precalificados seleccionados de manera no discriminatoria por la institución nacional 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.

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: mediante la publicación en periódicos locales o nacionales para garantizar la competencia, la institución nacional podrá utilizar el proceso de competencia local o nacional en los siguientes casos:

- Obras civiles, cuando el país cuenta con suficientes oferentes (un mínimo de tres);
- Servicios profesionales inferiores a US\$30.000;
- Bienes disponibles en el mercado local a un precio inferior a los precios de referencia indicados en IAPSO, organismos de las Naciones Unidas o acuerdos de largo plazo del PNUD.
- Servicios para programas que necesitan conocer la realidad del sistema nacional.

**Exenciones a la competencia:** las razones para la exención a la utilización de los métodos de competencia se enmarcarán en los reglamentos nacionales que utilizará la institución nacional en cada uno de los países.

### **Proceso para pedido de ofertas**

Después de decidir el método de contratación que se utilizará (a saber, RFQ, RFP, ITB), la institución nacional preparará los documentos para solicitar la presentación de ofertas por los bienes, servicios u obras civiles solicitados. Aunque el nivel de detalle y complejidad de estos documentos fluctuará de acuerdo con la naturaleza y monto del posible contrato, siempre incluirán toda la información necesaria para preparar la licitación, oferta o cotización que entregue la mejor relación entre calidad y precio para los bienes, trabajos o servicios que se entregarán.

**Documentos de solicitud:** los documentos de solicitud generalmente incluyen lo siguiente:

- Carta invitación;
- Instrucciones para los oferentes;
- Modelo del pedido de oferta (es decir, oferta, licitación o cotización);
- Modelo del contrato licitado (esto es, orden de compra, contrato para servicios comerciales o contrato para servicios profesionales);
- Condiciones del contrato: condiciones generales y especiales;
- Especificaciones técnicas, términos de referencia o descripción de trabajos;
- Criterios de evaluación;
- Requisitos mínimos de calificación.

La Carta invitación incluirá:

- Referencia y título del proceso;
- Marco jurídico del proceso y normas aplicables;
- Lista de documentos incluidos;

- Fecha, lugar y hora (fechas límite) para la recepción y apertura pública de las ofertas.

Aunque la institución nacional prepara los requisitos de pedido de oferta, considerará los siguientes escenarios para los insumos que solicite:

Las licitaciones pueden solicitarse de acuerdo con un monto global: cuando el documento de licitación cubre una gran cantidad de elementos de bajo costo y la asignación por separado no sería una ventaja para el proyecto por razones de logística, se podrá solicitar ofertas por un monto global. En esos casos, los oferentes también podrán responder por cada elemento por separado o según “todo o nada”.

Agrupación de partidas similares: siempre se agruparán las partidas similares, independientemente de si las ofertas se solicitan en términos de grupos de elementos o no. Si las partidas no son similares, es aconsejable dividir las lotes o invitaciones de licitación separadas.

Cambios en los montos: cuando el monto exacto requerido no está claro con anticipación, se indicará un monto estimado en llamada a licitación, con una cláusula que aclare que la institución nacional se reserva el derecho a aumentar o disminuir el monto indicado en un 25% (máximo) sin modificar los términos y condiciones.

**Idioma**: tanto los documentos de solicitud como las ofertas prepararán en el idioma elegido por la institución nacional. El contrato firmado con el oferente seleccionado se redactará en el idioma seleccionado en los documentos de solicitud y este idioma se aplicará en todas las comunicaciones entre la institución nacional y el contratista.

**Instrucciones para los oferentes**: estas instrucciones incluirán todas las directrices pertinentes que rigen la preparación, envío y evaluación de ofertas. Las instrucciones contendrán una lista de los documentos exigidos para desarrollar el proceso de licitación completo, al igual que una indicación que la oferta podrá ser rechazada si no incluye todos los elementos solicitados.

Al determinar el plazo de presentación de las ofertas, la institución nacional garantizará que el marco temporal será adecuado para que cada oferente prepare su oferta, considerando la magnitud y naturaleza de los requisitos. Este período variará entre una y seis (1 y 6) semanas, dependiendo de la complejidad de la información solicitada.

**Ofertas alternativas**: los documentos de solicitud indicarán claramente si está permitido enviar ofertas alternativas.

**Modificaciones a los documentos de solicitud**: las instrucciones estipularán que se podrá distribuir información, aclaración, corrección de errores o modificación de documentos de solicitud adicionales a todos los oferentes antes de la fecha límite para la recepción de las ofertas. Asimismo, se informará al oferente de sus derechos de modificar o efectuar correcciones a los documentos de licitación que se remitirán por escrito y antes de la fecha límite de presentación de las ofertas. Las respuestas serán parte integral y se leerán en conjunto con los documentos de solicitud.

**Moneda y pagos**: se entregarán instrucciones específicas en cuanto a la moneda que se utilizará para las cotizaciones y pagos durante el proceso y en el contrato. Para comparar las ofertas recibidas, la institución nacional convertirá los precios ofrecidos en una moneda única

especificada en las instrucciones. Para decidir el tipo de cambio a utilizar, cabe mencionar que el PNUD usa el tipo de cambio operacional de las Naciones Unidas correspondiente al día anterior a la apertura de las ofertas.

**Garantías o fianzas de las ofertas:** La institución nacional 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 podrá representar hasta aproximadamente 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.

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 mantenimiento de las ofertas una vez firmado el contrato con el proveedor seleccionado.

**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.

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.

**Consultas de los oferentes:** los oferentes plantearán todas sus consultas por escrito (carta, fax o correo electrónico) o en una conferencia previa a la presentación de la oferta y (o) una combinación de ambos métodos:

Método escrito: todos los potenciales oferentes que necesiten una aclaración relacionada con los documentos de solicitud presentarán sus solicitudes de aclaración por escrito y las personas que responderán serán exclusivamente aquellas que emitieron los documentos. Las respuestas a las consultas se entregarán por escrito. Estas respuestas, junto con el texto de las consultas, se enviarán a todos los posibles oferentes o se publicarán, sin hacer referencia al origen de la

consulta. Las respuestas escritas serán parte integral de los documentos de solicitud y se leerán en conjunto con éstos.

**Método de conferencia:** en este método, las solicitudes de aclaración de los oferentes a la entidad que realiza adquisiciones se responderán en una conferencia previa a la licitación u oferta. En la medida de lo posible, las respuestas se formularán verbalmente durante la conferencia y dentro de un plazo razonable después de esta, se enviarán a todos los posibles oferentes –tanto a aquellos que asistieron como los que no asistieron a la conferencia– o se publicarán en actas completas que registrarán las consultas y las respuestas formales.

**Presentación de ofertas:** es responsabilidad de los oferentes asegurarse de que las ofertas se entreguen en la oficina estipulada a más tardar en la fecha y hora especificadas y que estén debidamente firmadas por sus representantes legales autorizados.

Si las ofertas se entregan personalmente, los oferentes solicitarán un recibo a la institución nacional que incluya la fecha y hora de la recepción.

Las ofertas recibidas fuera de plazo se rechazarán y se devolverán inmediatamente sin abrir y acompañadas de una carta explicativa que indique la fecha y hora de recepción.

**Recepción de ofertas:** en el caso de Solicitudes de cotización (RFQ), el miembro del personal encargado de adquisiciones recibirá las ofertas directamente por correo, fax o correo electrónico (en el caso de correo electrónico, la fecha válida corresponde a la fecha en que la institución nacional recibió la oferta).

En el caso de Llamadas a licitación (ITB) o de Pedidos de oferta (RFP), una persona que no participa directamente en el proceso de adquisición recibirá todas las licitaciones u ofertas y estampará la hora y la fecha en todas ellas. Las ofertas se abrirán inmediatamente después de cumplirse la fecha y hora límite de recepción. Las ofertas recibidas se guardarán en un lugar seguro.

**Modelos para llamadas a licitación:** los modelos usados por el PNUD de acuerdo con el método de contratación empleado están adjuntos a este capítulo en Plantillas y formularios en la sección 8.0 más adelante.

### **Evaluación de ofertas**

**Apertura de ofertas (sobre US\$100.000):** cuando se han obtenido ofertas a través de una Llamada a licitación (ITB), estas se abrirán en público en el momento y lugar especificado en la ITB. La apertura se realizará inmediatamente después de cumplirse la fecha y hora límites establecidas para la recepción de ofertas, en presencia de representantes de los oferentes.

Durante la apertura de ofertas, se prepararán actas de procedimiento que incluirán:

- Nombre del oferente;
- Precio y moneda de la oferta;
- Precios de ofertas alternativas, si corresponde;
- Garantía de seriedad de la oferta, si se solicita;

- Descuentos, si algún oferente los ofrece.

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.

En el caso de Pedidos de ofertas (RFP), no es necesario abrir las ofertas en público, dado que las ofertas económicas no pueden abrirse sin realizar primero la evaluación técnica.

**Aplicación de los criterios de evaluación** El propósito de la evaluación conforme a los principios del PNUD es asegurar que la oferta más calificada que mejor responde a los requisitos proporcione también la mejor relación entre calidad y precio.

**Evaluación de solicitudes de cotización (RFQ):** una vez que se reciben las cotizaciones, se abrirán y evaluarán las ofertas en presencia de un Comité de Evaluación designado por la institución nacional. En general, este comité estará compuesto por al menos tres empleados capacitados para garantizar transparencia e imparcialidad. Todas las ofertas se examinarán en función de un número mínimo de criterios de selección para evaluar si: (1) los bienes, servicios u obras civiles cumplen con lo solicitado, y (2) el oferente satisface los requisitos sobre la base de los siguientes factores:

- Cumplimiento de las especificaciones/términos de referencia;
- Calidad del producto, es decir, conformidad con las normas nacionales/internacionales para dichos productos;
- Fecha prometida de entrega;
- Cumplimiento de los Términos y Condiciones Generales del PNUD, cuando corresponde (consulte la sección Plantillas y formularios más adelante); la institución nacional se pondrá en contacto con el PNUD para determinar los términos y condiciones que aplicarán;
- Capacidad de servicio posventa en el país;
- Precio de la oferta se basa en las condiciones estipuladas.

En el caso de Solicitudes de cotización, el precio sirve como medida para la adjudicación del contrato, a menos que la oferta sea rechazada por razones específicas según lo antes indicado.

**Evaluación de llamadas a licitación (ITB):** luego de la apertura pública de las ofertas, el Comité de Evaluación designado por la institución nacional efectuará la respectiva evaluación. El comité estará compuesto por 3 o 5 miembros calificados del personal, a fin de asegurar transparencia e imparcialidad. En caso de ser necesario, se contratará a un consultor especializado para que ayude en el análisis de las ofertas. Cada miembro del comité de evaluación firmará una Declaración de Imparcialidad y Confidencialidad (consulte el modelo en Plantillas y formularios, sección 8.0 más adelante).

Todas las ofertas se evaluarán con respecto a las especificaciones, descripción del trabajo o términos de referencia (TDR), según lo estipulado en los documentos de solicitud. Se determinará el sistema de puntuación y los criterios de evaluación antes de distribuir las llamadas a licitación. Cada criterio tendrá una ponderación relativa que dependerá de los siguientes factores:



- Cumplimiento de las especificaciones, 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 PNUD, cuando corresponda (consulte Plantillas y formularios en la sección 8.0 más adelante). La institución nacional se pondrá en contacto con el PNUD para determinar los términos y condiciones que se aplicarán.
- Servicios posventa;
- Disponibilidad de repuestos;
- Capacidad técnica y financiera del proveedor;
- Precio de la oferta se basa en las condiciones estipuladas.

Se evaluarán todas las ofertas y se emitirá un informe de evaluación. Se considerarán aceptables solo aquellas ofertas que estén conformes con las especificaciones técnicas estipuladas o mínimos exigidos, o que los superen. Se examinará cuidadosamente la descripción (no contemplada en la llamada a licitación) por parte de un oferente de las especificaciones de su oferta, para asegurar que responda a los términos y condiciones de la llamada a licitación. En el caso de las ITB, el precio sirve como medida para la adjudicación del contrato, a menos que la oferta sea rechazada por no cumplir con las especificaciones, descripción del trabajo o términos de referencia (TDR) estipulados en los documentos de solicitud.

**Evaluación de pedidos de ofertas (RFP):** una vez que se reciben y abren las ofertas, el Comité de Evaluación, designado por la institución nacional, efectuará la respectiva evaluación. Este comité estará compuesto de 3 a 5 empleados calificados para asegurar transparencia e imparcialidad. En caso de ser necesario, se contratará a un consultor especializado para ayudar en el análisis de las ofertas. Cada miembro del comité de evaluación firmará una Declaración de Imparcialidad y Confidencialidad.

Dado que la oferta se recibe en dos sobres separados, el Comité de Evaluación abrirá primero las ofertas técnicas y luego las ofertas económicas admisibles. La institución nacional escogerá entre dos metodologías para evaluar las ofertas técnicas:

- Precio menor: se considerará que los proveedores están calificados y tienen capacidad para responder correctamente si obtienen una puntuación técnica mínima de acuerdo con lo indicado en los Pedidos de oferta. Una oferta que alcance una puntuación igual o superior a 70% se considerará calificada o apta. Las ofertas que no satisfagan este requisito se rechazarán dado que no responden a lo que ha sido solicitado.

Solo se abrirán las ofertas económicas de los oferentes que hayan obtenido una puntuación mínima de 70% durante la evaluación técnica (consulte Adjudicación de contrato en la subsección f) más adelante). Las otras ofertas económicas permanecerán cerradas.

- **Análisis acumulativo:** de acuerdo con esta metodología, la calificación total se obtiene al combinar los factores técnicos y económicos. Una oferta técnica se considerará como calificada o aceptable de acuerdo con la puntuación obtenida en cómo satisface los criterios técnicos estipulados en la Solicitud de cotización. Se considerará el costo de la oferta como un criterio de evaluación que no podrá ser inferior al 30% de la puntuación del 100% de todos los factores indicados en el Pedido de oferta. La puntuación de las ofertas técnicas y económicas estará claramente indicada en el Pedido de oferta (consulte además Adjudicación de contrato en la subsección f) más adelante).

### **Adjudicación del contrato**

Para todos los contratos iguales o superiores a US\$30.000, el PNUD designará un Comité de Contratos, Activos y Adquisiciones por un período de dos años, para que entregue asesoría por escrito, en forma independiente y objetiva, sobre adquisiciones y cumplimiento de las normas y políticas vigentes; (consulte el Modelo de CCAA en Plantillas y formularios más adelante). Es recomendable que la institución nacional siga este mismo procedimiento, es decir, que establezca un comité para asesorar también por escrito y en forma independiente y objetiva sobre adquisiciones y cumplimiento de las normas y políticas vigentes, con el fin de asegurar un mejor control de los procesos. En caso de ser necesario, la oficina del PNUD proporcionará información sobre todos los aspectos relacionados con el comité mencionado anteriormente.

La institución nacional adjudicará los contratos dentro del período de validez de las propuestas o licitaciones cuando (1) se hayan respondido en grado sustancial los documentos de solicitud y (2) se haya obtenido la mejor relación entre calidad y precio. En forma adicional:

Quando se haya utilizado la Solicitud de cotización (RFQ), los contratos se adjudicarán al oferente calificado que haya ofrecido el precio más bajo;

Quando se haya utilizado la Llamada a licitación (ITB), los contratos se adjudicarán al oferente técnicamente calificado que presente la oferta calificada de más económica. El término “oferta calificada de más económica” incluirá (si es posible) el costo de otros elementos, como los gastos operacionales y de mantenimiento;

Quando se haya utilizado un Pedido de oferta (RFP), los contratos se adjudicarán de acuerdo con uno de los siguientes métodos explicados anteriormente (condiciones que se habrán estipulado previamente en los documentos de solicitud de la RFP):

- Los oferentes que hayan obtenido la puntuación mínima exigida para calificar técnicamente serán invitados a presenciar la apertura de los sobres que contienen sus propuestas económicas y el contrato se adjudicará a aquella de menor valor; o
- Los oferentes que hayan obtenido la puntuación mínima exigida para calificar técnicamente serán invitados a presenciar la apertura de los sobres que contienen sus propuestas económicas y se aplicará la ponderación relativa de cada elemento de las propuestas (técnicas y económicas), según se haya estipulado en los documentos de licitación; se adjudicará el contrato a la propuesta que haya logrado la puntuación más alta.

**Negociación:** cuando el precio determine la selección, no es recomendable negociarlo. Sin embargo, se pueden negociar con los proveedores seleccionados para acordar la modalidad de

pago, términos y condiciones especiales, fecha de entrega, etc., en tanto no se modifiquen los aspectos tomados en cuenta en la decisión y evaluación y que dieron lugar a la selección de esta licitación. Es de suma importancia que las negociaciones deriven en una clara comprensión de ambas partes respecto de las responsabilidades que asumen en el contrato.

**Tipos y variedades de contrato:** la institución nacional generalmente utilizará tipos y variedades de contratos que se ajustan a las normas vigentes en cada país. Cabe señalar que los modelos que se utilizarán deberán estar disponibles para la oficina del PNUD en el país para verificar que no contravengan los modelos institucionales del PNUD ni las Condiciones Generales y Especiales que rigen dichos modelos.

**Modificaciones de contratos:** se considera en general que la modificación de los contratos no es una práctica adecuada y debe evitarse en la medida de lo posible, excepto en situaciones específicas como las siguientes: (1) cuando sea necesario cambiar determinados aspectos que no 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.

**Información para oferentes no seleccionados y procedimientos de reclamación:** la institución nacional indicará en los documentos de solicitud los mecanismos y procedimientos que se utilizarán en dichos casos.

**Transparencia:** para más transparencia, la institución nacional publicará en su propio sitio Web y en el sitio Web de la oficina del PNUD en el país la información de todos los contratos suscritos cuyo valor sea superior a US\$100.000.

**Transporte:** El flete o el costo de los servicios de transporte es un elemento importante en el precio de entrega de muchos bienes importados y su incidencia es particularmente significativa en países que carecen de salidas directas al mar. Puede representar aproximadamente un 10% a 15% del costo de los bienes.

**Seguro de embarque:** durante el transporte y almacenamiento, la carga queda expuesta a diversos riesgos, como daños, robos, hurtos, destrucción y la no recepción total o parcial de los bienes despachados. El seguro de embarque protege contra las pérdidas económicas originadas por dichos riesgos.

**INCOTERMS 2000:** los Términos Comerciales Internacionales (INCOTERMS) describen las obligaciones de los compradores y proveedores relacionadas con el transporte de los bienes. Es importante que estos Términos se apliquen en todos los contratos relacionados con el transporte de bienes efectuados por la institución nacional.

### **Administración de contratos**

**Términos de pago:** los términos de pago que se utilizarán comúnmente en los contratos del PNUD si se siguen los procedimientos de este son los siguientes.

A menos que las prácticas comerciales comunes o los intereses del PNUD lo exijan, no se firmarán contratos u órdenes de compra que requieran anticipos en el caso de contratos de bienes, servicios u obras civiles. Cuando se acuerde el pago de anticipos, no podrán exceder el 20% del monto total del contrato, se deberán indicar las razones. Se solicitará a los proveedores

la entrega de una garantía bancaria o cheque certificado, tendrán validez durante todo el contrato, si el contrato estipula un anticipo superior a US\$30.000. En el caso de montos menores, se evaluará la necesidad de esta garantía.

En el caso de bienes, el pago estará asociado a las fechas de entrega estipuladas para las compras (INCOTERMS 2000). En todos los casos, excepto cuando se utilizan los términos de “entrega derechos no pagados” (DDU) o “entregado en frontera” (DAF), el pago se realizará dentro de los 30 días calendario posteriores a la recepción de los documentos de embarque y facturas. En aquellos casos en que se utilicen los términos de entrega DDU o DAF, el pago se efectuará dentro de los 30 días siguientes a la recepción de los bienes.

En el caso de servicios u obras civiles, el pago se realizará en etapas y de acuerdo con los productos entregados.

### **Administración de inventarios**

Sin considerar la situación de transferencia del equipo, la institución nacional mantendrá en buen orden y organización los inventarios de todo el equipo adquirido en el marco del respectivo proyecto. Del mismo modo, es responsable de asegurar que el equipo y (o) insumos comprados solo sean utilizados para los propósitos previstos en el proyecto y que el equipo se encuentre en buenas condiciones de funcionamiento.

La institución nacional tomará las medidas necesarias para mantener actualizado el inventario y será responsable de obtener las correspondientes pólizas de seguro. El gerente del proyecto negociará directamente estas pólizas y, en el caso de vehículos que aún no han sido transferidos al Asociado en la implementación, se enviará una copia de las pólizas al PNUD para su control.

Cada año, la institución nacional proporcionará a la oficina del PNUD en el país un inventario de todo el equipo comprado en el marco del proyecto. Además, el PNUD en cualquier momento podrá solicitar al Asociado en la implementación que entregue una actualización del inventario del equipo, si es necesario.

En caso de daño, robo o pérdida de cualquier equipo comprado en el marco del proyecto, la institución nacional entregará un informe al respecto a la oficina del PNUD en el país, adjuntando el correspondiente informe policial con todos los detalles de las circunstancias que originaron la pérdida o daño del equipo. Este informe se utilizará para solicitar a la compañía de seguros que reemplace la unidad y también para cualquier medida disciplinaria adecuada.

El Representante Residente del PNUD, en consulta con el Asociado en la implementación, decidirá sobre la transferencia y otros usos o destino del equipo comprado en el marco del proyecto. El Asociado en la implementación y el PNUD firmarán el documento de transferencia para su formalización. El equipo podrá transferirse a un tercero según lo indique el Asociado en la implementación.

En cualquier momento durante la ejecución del proyecto, el equipo podrá transferirse al Asociado en la implementación, a otro proyecto que lo gestionará en el curso de las actividades relacionadas con dicho proyecto, o podrá venderse, previa consulta al PNUD. Luego de la transferencia, la institución que reciba el equipo pasará a ser responsable por este desde el

momento en que lo reciba. En todos los casos de transferencia, el Asociado en la implementación firmará y conservará el documento de transferencia.

Cuando se solicite la transferencia de un vehículo antes de completar el período estipulado por el gobierno para la exención total de derechos sobre dichos bienes, el Asociado en la implementación pagará los impuestos correspondientes. Una vez que se autoriza la transferencia, devolverá las placas oficiales al PNUD junto con los documentos que acreditan la propiedad del vehículo. En todos aquellos casos que el PNUD transfiera vehículos, el asociado nacional en la implementación certificará que estos vehículos no tienen multas impagas, pero en caso de haberlas, será él el responsable de pagarlas antes de efectuarse la transferencia.

### **Plantillas y formularios**

- [Declaración de imparcialidad y confidencialidad](#)
- [Solicitud de cotización \(RFQ\)](#)
- [Pedido de oferta \(RFP\)](#)
- [Llamada a licitación \(ITB\)](#)
- [Términos y condiciones generales para bienes](#)
- [Condiciones generales para servicios profesionales](#)
- [Condiciones generales para servicios comerciales](#)
- [Modelo CCAA](#)

## Gestión de Contratos Individuales

### INTRODUCCIÓN

#### Definición y alcance

Las políticas y procedimientos que se describen en este documento han sido elaborados para responder de manera efectiva a los entornos dinámicos en los cuales opera el PNUD y para garantizar su uso racional en las distintas oficinas del PNUD que contratan a individuos (consultores o contratistas) para que desempeñen tareas de diversa índole, desde aquellas que involucran un trabajo altamente especializado hasta otros de servicios más rutinarios.

Como política general, el Contrato Individual (CI) se utiliza para la adquisición de **servicios de un Individuo, quien desempeñará tareas distintas de las del personal**, asociadas a **entregables claramente definidos y cuantificables**. En el CI se presentará una descripción detallada de las tareas y estas, a su vez, estarán asociadas explícitamente a los pagos convenidos.

El Contrato Individual tiene por único propósito suministrar **servicios delimitados en términos de plazos y entregables** y está sujeto a la disponibilidad de fondos. El administrador del contrato definirá un plazo razonable para la entrega total de los entregables especificados.

Los **servicios pueden ser de tipo intelectual** (para los que se requiere un consultor) o ser **servicios de asistencia** (para los que se requiere un contratista). Entre los ejemplos de servicios de consultoría se pueden mencionar la elaboración de una nota conceptual, la preparación de un documento del proyecto, la dirección de un taller o la entrega de asesoría técnica estratégica. Los servicios de contratistas pueden incluir la reparación o mantenimiento de equipos y ser de naturaleza inmediata.

**La autoridad que aprueba los contratos velará por el cumplimiento de los procesos que se describen en este documento y el uso adecuado** de esta modalidad de contratación.

La gestión de contratos Individuales es una actividad del área de adquisiciones y por lo tanto está sujeta a procesos competitivos tal como se define en “Proceso competitivo de selección”.

Como resultado del proceso competitivo, y dependiendo de la condición del Consultor/Contratista Individual, se podrá generar uno de los siguientes tipos de contrato:

- a) Contrato Individual (CI): el PNUD desea contratar los servicios del Consultor/Contratista Individual, quien realizará la entrega de entregables de acuerdo con los términos de referencia (TDR) previamente establecidos. Como se señala más arriba, el CI puede utilizarse para servicios altamente especializados (consultor) o para servicios de carácter más rutinario (contratista).
- b) Acuerdo de Préstamo Reembolsable (APR): El PNUD desea contratar los servicios de un Individuo que trabaja en una entidad/institución. Esta pondrá a disposición del PNUD al Consultor/Contratista Individual para que suministre los entregables de acuerdo con los términos de referencia que se especifiquen en el contrato. En esta modalidad, la relación contractual se establece entre el PNUD y la entidad/institución.

Para efectos de las presentes directrices, por compañía/institución se entenderá una entidad jurídica autorizada a proveer servicios en el país en el que estos se solicitan. Los dos tipos de contrato están sujetos a los mismos procesos, procedimientos y umbrales que se describen en este documento.

### **Autoridad general de contratación**

La autoridad general para la adjudicación, extensión y administración de contratos Individuales recae en el Oficial Jefe de Compras (CIO), quien delega dicha atribución en los Representantes Residentes (RR), Directores de una División, Directores de Oficinas fuera de la Sede (HQ) y otros directores de distintas oficinas de una determinada sede.

### **Delegación de la autoridad de contratación**

- Los Representantes Residentes (RR), Directores de una División, directores de oficinas fuera de las sedes (HQ) y otros directores de distintas oficinas de una determinada sede, tienen la atribución de adjudicar un contrato o series de contratos a un mismo Individual (CI) o entidad (APR), hasta un monto máximo de US\$100.000. Esta atribución es pertinente si el Contrato Individual se otorga sobre la base de un proceso competitivo de selección o si surge como consecuencia de un contrato directo (excepción al proceso competitivo). Ningún aumento de delegación adicional será aplicable para contratos Individuales.
- Para los Contratos Individuales o series de Contratos Individuales otorgados al mismo Individuo por un periodo de 12 meses y por un valor acumulado mayor de US\$100.000, la autoridad de contratación previo a la adjudicación del contrato seguirá siendo del CPO. Para efectos de calcular el monto acumulado, el período de 12 meses se inicia 12 meses antes de la fecha esperada de entrada en vigencia del nuevo contrato.

### **Límites a la delegación de atribuciones**

#### **Honorarios del Consultor**

Para las Oficinas de País, todos los Consultores/Contratistas Individuales con honorarios diarios superiores a US\$1.000<sup>17</sup> requieren que el director de la división regional apruebe los honorarios diarios, sin considerar la duración del contrato. Para oficinas en la Sede y fuera de la Sede, es necesario que la aprobación sea concedida por el Director de la División; y para oficinas independientes, tales como la Oficina de Auditorías e Investigaciones (OAI) o la Oficina de Evaluación, por el Director de la Oficina. Las solicitudes se presentarán utilizando el "[Formulario de Aprobación de Honorarios para Consultorías](#)". En todos los casos, es necesario obtener la aprobación antes de presentar cualquier solicitud a un comité de revisión de adquisiciones (si corresponde).

Los honorarios diarios por consultoría corresponden al monto total del contrato dividido por el número de días de trabajo en su período de vigencia (no incluye gastos de traslado y dietas/viáticos diarios).

---

<sup>17</sup> No incluye los gastos de traslado y dietas/viáticos diarios

## **Duración del contrato**

La duración del contrato del Consultor/Contratista Individual con el PNUD deberá ser razonable considerando los productos/entregables que deberán generarse. En caso de que el contrato del Consultor/Contratista Individual para la asignación (incluyendo extensiones del mismo contrato) sea superior a 12 meses, se obtendrá la aprobación del Director de la respectiva División antes de presentar la solicitud a un comité de revisión de adquisiciones (si corresponde) y antes de la firma del contrato, para así garantizar el uso adecuado de esta modalidad contractual.

## **USO DEL CI**

### **Uso correcto del Contrato Individual**

A continuación se presentan las condiciones en que corresponde utilizar un CI:

- a. Cuando los servicios requeridos no pueden satisfacerse con los recursos de personal existentes por falta de conocimiento especializado y (o) conocimiento experto;
- b. Cuando la labor encargada se orienta a determinados resultados y puede completarse fuera o dentro de la oficina por un período de tiempo definido y está vinculada a entregables que demandan el desempeño de una función ajena al personal (que también puede incluir servicios de asistencia); y
- c. Para todas las actividades en que pudiera utilizarse un Contrato de servicios (CS) por un período inferior a seis meses, salvo en el caso de situaciones excepcionales, tal como se señala en la [Guía del Usuario de Contratos de Servicios](#) en la Sección más adelante. Para mayores detalles, consulte la Guía del Usuario de Contratos de Servicio.

### **Uso incorrecto del Contrato Individual**

El manager del PNUD que aprueba el CI es quien rendirá cuentas por el uso adecuado del Contrato Individual. En ningún caso podrá utilizarse un Contrato Individual (CI) para funciones que normalmente desempeña el personal del PNUD, ni en reemplazo de algún funcionario por el período de tiempo que sea. Estas funciones se ejecutarán bajo modalidades de contrato de personal, como el Nombramiento Temporal (TA) (consulte las [Directrices para Nombramientos Temporales del PNUD](#)) o el Nombramiento a Plazo Fijo (FT) (consulte el [Marco para la Selección y Contratamiento del PNUD](#)).

En consecuencia, los Contratos Individuales no podrán utilizarse para ninguno de los siguientes fines:

- a) Desempeñar funciones del personal: incluye, entre otras áreas, programas/proyectos y operaciones.
- b) Como medida paliativa: por ejemplo, llenar puestos temporalmente vacantes con algún funcionario del PNUD ante ausencias o licencias de cualquier índole (anual, domiciliario, licencia por maternidad/paternidad, permiso especial con o sin remuneraciones, etc.);
- c) Cuando la contratación de un nuevo funcionario para un puesto existente en una oficina determinada está demorando más tiempo del normal, sin importar el motivo;



- d) Para completar funciones regulares y permanentes dentro de una oficina;
- e) Como mecanismo para reinsertar a un funcionario cuyo puesto o función previa ha sido suprimido;
- f) Como medio para ubicar a un funcionario por un período de prueba de corta duración, incluso si se ha completado un Proceso competitivo de selección, antes de confirmar el nombramiento del funcionario para un contrato a plazo fijo u otra modalidad contractual;
- g) Cuando se crea un puesto de manera experimental y la dirección de la oficina desea determinar si dicho puesto y sus funciones ameritan convertirse en un puesto o función regular dentro de la oficina.

## **CONDICIÓN JURÍDICA, DERECHOS Y OBLIGACIONES**

### **Condición jurídica**

Los Consultores/Contratistas Individuales prestan servicios según sus capacidades independientes e individuales y no como representantes de un gobierno o de cualquier otra organización, incluyendo el PNUD. No son “funcionarios” según los términos que se estipulan en el [Reglamento y Estatuto del Personal de las Naciones Unidas](#) ni “oficiales” según los términos de la [Convención sobre Privilegios e Inmunidades de las Naciones Unidas](#).

A los Consultores/Contratistas Individuales se les puede conferir la condición de “expertos en misión” en el sentido que le adscribe la Sección 22 del Artículo VI de la mencionada Convención. Una decisión de este tipo solo la podrá tomar el Secretario General de la ONU, quien es el único funcionario con atribuciones para conceder inmunidad en nombre de la Organización. Bajo estas condiciones especiales, se podrá entregar al “experto en misión” un certificado expedido por la ONU por el período en que se encuentre en misión. Sin embargo, no tendrá derecho a ser titular de un salvoconducto de las Naciones Unidas.

Durante el período de servicio con el PNUD, los Consultores/Contratistas Individuales se atenderán a las normas de conducta especificadas en sus contratos, así como al "Estatuto relativo a la condición y los derechos y deberes básicos de los funcionarios que no forman parte del personal de la Secretaría y de los expertos en misión" ([ST/SGB/2002/9](#)). Los Consultores/Contratistas Individuales están obligados por los términos de su contrato a respetar la imparcialidad e independencia de la ONU y a actuar con la mayor discreción en todos los asuntos relacionados con el desempeño de sus funciones. Durante el período de servicio con el PNUD, los Consultores/Contratistas Individuales no podrán involucrarse en ninguna actividad que sea incompatible con el cumplimiento de las obligaciones contraídas con la Organización. Su obligación es mantener la máxima discreción en todos los asuntos oficiales de la Organización.

A menos que el PNUD los autorice específicamente, los Consultores/Contratistas Individuales no podrán dar a conocer en ningún momento, ya sea a los medios o a cualquier institución, persona, gobierno u otra autoridad externa, información alguna que no se haya hecho pública y que sea de su conocimiento debido a su asociación con el PNUD. No podrán tampoco utilizar la información para beneficio personal, salvo en el desempeño de sus obligaciones o si el Director

del PNUD o quien este/a haya designado lo autorice expresamente. Estas obligaciones no prescriben con el término de sus servicios para el PNUD.

### **Derechos de propiedad**

Los derechos de propiedad, derechos de autor, patentes y otros derechos de cualquier naturaleza respecto de todos los materiales producidos en el marco de las disposiciones del Contrato Individual serán conferidos exclusivamente al PNUD. A solicitud de este, el Consultor/Contratista Individual colaborará para asegurar que dichos títulos o derechos de propiedad le sean transferidos al PNUD en conformidad con las disposiciones del derecho aplicable.

### **Auditorías e investigaciones**

Toda denuncia de irregularidades que involucren a los Consultores/Contratistas Individuales será informada a la Oficina de Auditorías e Investigaciones, la que podrá a su discreción iniciar una investigación. Los Consultores/Contratistas Individuales prestarán plena cooperación con todas las auditorías o investigaciones que lleve a cabo el PNUD.

### **Derechos y obligaciones del Consultor/Contratista Individual**

Los derechos y obligaciones del Consultor/Contratista Individual se limitan estrictamente a los términos y condiciones del Contrato Individual. Más específicamente:

- i) Los Consultores/Contratistas Individuales son contratados específicamente por sus habilidades y conocimientos especializados y para proveer los entregables identificados. En circunstancias específicas, podrán participar como miembros sin derecho a voto en comités de sociedades que entregan servicios de asesoría o apoyo en sus ámbitos específicos de pericia técnica.
- ii) La prestación de servicios no confiere atribución ni derechos legales para comprometer al PNUD en algún tipo de acuerdo. La prestación de servicios se efectuará dentro de los plazos estipulados en el Contrato Individual.
- iii) Los Consultores/Contratistas Individuales son responsables de pagar en su país de residencia todos los impuestos derivados de los ingresos que perciban del PNUD. Los ingresos percibidos del PNUD por los Consultores/Contratistas Individuales quedan exentos de impuesto cuando el país donde cumple funciones no es su país de residencia y, además, cuando se benefician de su condición de “personas en prestación de servicios” para el PNUD en conformidad con el [Acuerdo Básico Modelo de Asistencia \(SBAA\)](#) u otro tratado aplicable del país donde se emita el Contrato Individual.
- iv) Los Consultores/Contratistas Individuales no tienen derecho a ningún beneficio, compensación o subsidio, salvo los que explícitamente se estipulan en el Contrato Individual (CI). En consecuencia, no les corresponde percibir ninguna de las prestaciones que habitualmente recibe el personal, como vacaciones anuales (AL), licencias por enfermedad (SL) o licencias por maternidad.
- v) Los Consultores/Contratistas Individuales no tienen derecho al reembolso de ningún tipo de impuestos.

- vi) A los Consultores/Contratistas Individuales no se les podrá conferir ninguna atribución de representación, supervisión, aprobación o de firma de convenios que pudiera involucrar al PNUD en obligaciones jurídicas y (o) financieras (por ej., facultad de aprobación en Atlas, firma/suscripción de contratos, etc.). Podrán recibir una dirección de correo electrónico como afiliado al PNUD y, en caso de que requiera acceso a la intranet del PNUD, el personal supervisor de esta institución será quien lo solicite.
- vii) Los Consultores/Contratistas Individuales no participan en el Fondo de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas (CUNJSPF) y no califican para ninguna de las prestaciones del Fondo de Pensiones por el período de servicio estipulado en el Contrato Individual.

### **No hay relación empleador/empleado**

Los Consultores/Contratistas Individuales no son funcionarios del PNUD y las oficinas del PNUD garantizarán un tratamiento acorde a esta condición. Por ejemplo, en su calidad de Consultores/Contratistas Individuales no podrán ocupar cargos en la Asociación de Personal del PNUD y no tendrán ningún derecho a voto dentro de la organización. Tampoco podrán participar en encuestas globales del PNUD.

## **SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE CI**

Cuando se inicia el proceso de selección para un Contrato Individual, la oficina solicitante determinará, como primer paso, si la necesidad corresponde a servicios intelectuales (que requieren de un consultor) o servicios de asistencia (que requieren de un contratista). Esta distinción se verá reflejada en los términos de referencia, el método de evaluación y los términos de pago.

### **Condiciones previas para la contratación**

A continuación se detallan las condiciones previas para la contratación de Consultores/Contratistas Individuales bajo la modalidad de Contrato Individual:

- a) **Consignaciones presupuestarias:** los directores de las unidades solicitantes garantizarán la aprobación previa de los fondos requeridos para los servicios o actividades y que estos estén disponibles en los presupuestos y (o) las cuentas correspondientes. Se trata de un paso fundamental para dar inicio al proceso de contratación.
- b) **Evaluar la pertinencia de la modalidad de Contrato Individual,** en especial en comparación con los criterios definidos para la convocatoria a un Nombramiento Temporal (TA) o a un Nombramiento por Plazo Fijo (FT).
- c) **Términos de referencia:** los directores de las unidades solicitantes son responsables de preparar los términos de referencia (TDR); estos se elaboran específicamente para las actividades encomendadas y son la base de la convocatoria, evaluación y selección de Consultores/Contratistas Individuales. Los TDR especifican claramente cuáles son los entregables y (o) actividades que se ejecutarán y el nivel de experiencia técnica requerido, así como el nombre y cargo del supervisor inmediato. Cuando se redactan los términos de referencia, la oficina solicitante decide si se requieren los servicios de un

consultor o un contratista para la asignación, y también cuál de las opciones de pago (honorarios diarios o pago de suma global) es más adecuada dadas las circunstancias.

Los TDR indicarán la o las personas a quienes los Consultores/Contratistas Individuales informarán sobre los entregables y reflejarán claramente los siguientes puntos:

- Antecedentes generales sobre el contexto de la asignación;
- Objetivos de la asignación;
- Alcance del trabajo, que será coherente con el presupuesto asignado a las tareas e incluirá una descripción detallada de los entregables y las actividades que se ejecutarán.
- Duración de la asignación, lugar de destino y los lugares de desplazamiento previstos, si corresponde;
- Disposiciones detalladas sobre supervisión y control del estado de avance, incluyendo exigencias, formato y plazos para la entrega de informes;
- Una definición clara e inequívoca del o los productos o entregables finales (por ejemplo, estudio finalizado, taller realizado, datos recopilados, informes escritos, etc.), plazos para la finalización de los entregables y etapas a cumplir para el pago;
- El proceso de aprobación necesario para certificar los productos con antelación a la autorización del pago, e información sobre las etapas a cumplir para el pago, si corresponde;
- Una descripción inequívoca de los criterios de selección, incluyendo los niveles necesarios de pericia técnica y calificaciones, tales como conocimiento especializado, requisitos de idioma y experiencia, antecedentes que proporcionará el Consultor/Contratista;
- Si corresponde, una nómina detallada de todos los insumos y servicios que recibirá el Consultor/Contratista de parte del PNUD o, en los casos que corresponda, de parte de otros asociados del PNUD en la implementación para la ejecución el contrato; y
- Cualquier otra información que sea pertinente.

En los TDR también se definirá si la asignación requiere la presencia parcial, intermitente o a tiempo completo de los Consultores/Contratistas en las instalaciones del PNUD y, si corresponde esta última opción, se incluirá una justificación pertinente respecto de por qué se necesita su presencia a tiempo completo. Si se requieren servicios de asistencia en la forma de espacio de trabajo, equipamiento, servicios de secretariado, etc., en los TDR se estipulará claramente qué disposiciones se adoptarán para satisfacer tales necesidades y se indicará además quién es responsable de brindar dicha asistencia.

### **Proceso competitivo de selección**

Todos los Consultores/Contratistas Individuales serán seleccionados mediante un proceso competitivo, a menos que se disponga de otra manera en estas directrices.

El oficial en quien se ha delegado la atribución de contratación es el responsable de iniciar los procedimientos de selección por concurso para la contratación de todos los Consultores/Contratistas Individuales requeridos en su oficina y proyectos.

## **Fijación de honorarios por consultorías; la importancia del precio de mercado**

La oficina solicitante pedirá propuestas financieras a los postulantes al CI, con el objetivo de identificar el precio de mercado y también como elemento de evaluación. Este es un elemento clave del proceso competitivo de selección. Dependiendo de las características y complejidad de la asignación, todos los postulantes al CI presentarán sus propuestas financieras sobre la base de un pago de suma global o de honorarios diarios.

### **Contratos con pago de suma global**

La propuesta financiera especifica una única suma global, condiciones de pago en función de entregables específicos que se pueden medir (en términos cualitativos y cuantitativos) y la alternativa de pago (pagos parciales o de una sola vez al completar el contrato). Los pagos se efectúan contra producto, por ejemplo, contra la entrega de los servicios especificados en los TDR. Para ayudar a la oficina solicitante en la comparación de las propuestas financieras, se recomienda que el candidato a un CI entregue un desglose del monto global (que incluya viajes, dietas y número previsto de días de trabajo). El pago de suma global es el método preferido de contratación, ya que permite vincular con claridad los entregables con los pagos y transfiere al Consultor/Contratista todos los riesgos no previstos que puedan afectar la finalización de los entregables.

### **Contratos basados en honorarios diarios**

En este tipo de contrato, la propuesta financiera especifica honorarios diarios, gastos por concepto de traslados y dietas, los que se presentan como partidas separadas. Los pagos al Consultor/Contratista Individual se basan en el número de días trabajados.

Los honorarios diarios incluyen todos los gastos y consideran los distintos gastos en que pueda incurrir el Consultor/Contratista durante el período de vigencia del contrato:

- Honorarios diarios del consultor
- Seguro médico, según corresponda
- Riesgos e inconvenientes relacionados con un trabajo en condiciones difíciles o peligrosas
- Cualquier otro gasto pertinente relacionado con la ejecución de los servicios contemplados en el CI.

El sistema de honorarios diarios solo debiera usarse cuando no sea posible articular entregables claros y cuantificables antes del inicio de las actividades. Se puede utilizar y adaptar la plantilla “Anuncio de Contratación para CI”, dependiendo de las características específicas de las actividades solicitadas.

## Descripción del proceso de selección

En la sección anterior se presentó una síntesis de la estructura de honorarios y los componentes de costo que se tendrán en cuenta en el proceso de selección. En la presente sección se incluye un cuadro con la especificación de las exigencias mínimas en función del valor del contrato (menor a US\$2.500, entre US\$2.500 y 100.000 y mayor a US\$100.000). También se describen los distintos pasos del proceso de selección.

Monto USD	Modalidad de la convocatoria	Recepción de ofertas, inclusive propuestas financieras	Evaluación	Verificación de las referencias	Negociación	Revisión de la adjudicación
Menor a 2.500	No se requiere proceso competitivo; únicamente la evaluación de desempeño y una nota de archivo para el expediente	Sí, incluso si hay un solo candidato	Validación contra los criterios establecidos y una nota al archivo	Es definida por cada oficina según la naturaleza de la asignación	Sí	El equipo de evaluación redacta y subscribe la nota al archivo a ser aprobada por parte de la Autoridad de contratación
Entre 2.500 y 100.000	Se considerarán al menos tres postulantes calificados. (anuncio opcional)	Sí	Revisión de antecedentes y (o) entrevista	Sí	Sí	Aprobación de un alto funcionario (para adjudicaciones sobre US\$30.000)
Sobre 100.000	Anuncio obligatorio	Sí	Entrevista obligatoria	Sí	Sí	Aprobación del RACP

### Modalidad de selección de los postulantes

Cuando se requiere un proceso competitivo, se identificarán al menos tres postulantes calificados<sup>18</sup> por medio de un anuncio, lista de candidatos preseleccionados (roster) o candidatos con buen desempeño previo en asignaciones de características similares, o consultas internas a otros colegas de otras agencias. A continuación, se especifican los procesos de selección de postulantes mediante una lista de candidatos preseleccionados o anuncio:

- *Si los postulantes son identificados mediante una lista de candidatos preseleccionados (roster) establecida u otras fuentes de información*

El anuncio de contratación (basado en la plantilla estándar – [“Anuncio de Contratación para CI”](#)) y los TDR se remiten a por lo menos tres postulantes identificados. En el anuncio se indicará claramente que las postulaciones deberán incluir lo siguiente:

- Carta de interés / propuesta (cuando corresponda), en la que:
  - Se explique por qué se considera a sí mismo el candidato más indicado para la asignación;
  - Se presente, si corresponde, una breve metodología sobre cómo enfocará y ejecutará la asignación;

<sup>18</sup> Los postulantes calificados son aquellos que reúnen las exigencias mínimas establecidas para el proceso de selección del CI.

- CV personal, que incluya experiencias previas en proyectos similares y datos de contacto para referencias;
- Propuesta financiera;
- *Si la asignación se difunde mediante un anuncio:*

En el sitio web del PNUD y en cualquier otro lugar que se consideren oportuno (por ej., en revistas especializadas, sitios web, redes, otras organizaciones o clientes) se publica un anuncio de contratación acorde con los TDR que se han definido para la asignación. Para la publicación del anuncio se utiliza una plantilla estándar que incluye antecedentes, competencias, conocimientos y calificaciones académicas, experiencia e idiomas requeridos. A esta plantilla se adjuntarán los TDR, cuya complejidad definirá la oficina solicitante teniendo en cuenta las características de la asignación (si se requiere un contratista o un consultor). En esta etapa, también se decidirá el método de evaluación, el que también se especificará en el anuncio de contratación. Más adelante, bajo el subtítulo “Método de evaluación”, se describen en detalle los diversos métodos de evaluación.

El anuncio de contratación informará claramente a los postulantes que deberán presentar una solicitud con toda la información indicada y permanecerá abierto al menos durante cinco (5) días laborales (aunque se recomienda una vigencia de diez (10) días laborales) a partir de su fecha de publicación.

#### Recepción de ofertas

La Oficina de Adquisiciones solicitará y recepcionará la o las ofertas que se ajusten a los TDR definidos dentro del plazo estipulado. Las ofertas se podrán recibir en sobre, por fax o correo electrónico. Para el caso del fax o el correo electrónico, se utilizará un número de fax o cuenta de correo electrónico destinado específicamente a este fin, para así garantizar la confidencialidad.

#### Método de evaluación

- Todas las postulaciones se evaluarán de acuerdo con los criterios establecidos en el anuncio de contratación (basados en los términos de referencia);
  - Cumplimiento de las exigencias mínimas, 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.

El método de evaluación se determinará en función de las necesidades de asignación, esto es, si se requiere un consultor (servicios intelectuales y (o) estratégicos) o un contratista (servicios de asistencia), y se explicará en el anuncio de contratación. La oficina administrativa podrá elegir una de las dos opciones que se indican a continuación:

- Mejor relación entre calidad y precio: normalmente se utiliza para las asignaciones de índole intelectual y considera una combinación entre la calificación del postulante y la propuesta financiera. La propuesta financiera deberá representar, como mínimo, el 30% del puntaje total de evaluación.

- La oferta de valor más bajo entre postulantes técnicamente calificados: normalmente se utiliza para consultores o contratistas que se desempeñan en servicios de asistencia.
- En la selección de Consultores/Contratistas Individuales, el PNUD busca identificar el nivel adecuado de competencias que permita garantizar el cumplimiento de los entregables estipulados en los TDR. El proceso de evaluación puede llevarse a cabo mediante la revisión de antecedentes y (o) una entrevista personal, según se describe más abajo. Sin embargo, si se utiliza la revisión de antecedentes como único método de evaluación, quien preside el equipo de evaluación verificará las capacidades y competencias del candidato seleccionado mediante una entrevista personal como parte del proceso de validación.
- La oficina solicitante examina todas las postulaciones. Se elaborará una lista con todos los postulantes, indicando quiénes cumplen con las calificaciones y exigencias mínimas establecidas en el anuncio de contratación. Se espera que la oficina solicitante pre-seleccione un mínimo de 3 postulantes de esta lista.

La oficina solicitante preparará un cuadro de evaluación que incluya los criterios de evaluación tal como estos se describen 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 cumple con los requisitos para el trabajo. Cada criterio se evaluará de la siguiente forma:

El Consultor/Contratista Individual ha demostrado una capacidad SOBRESALIENTE para la competencia que se analiza.	5 (Sobresaliente)
El Consultor/Contratista Individual ha demostrado una capacidad MUY BUENA para la competencia que se analiza.	4 (Muy buena)
El Consultor/Contratista Individual ha demostrado una BUENA capacidad para la competencia que se analiza.	3 (Buena)
El Consultor/Contratista Individual ha demostrado una capacidad SATISFACTORIA para la competencia que se analiza.	2 (Satisfactorio)
El Consultor/Contratista Individual ha demostrado una capacidad DEBIL para la competencia que se analiza.	1 (Pobre)

- Cuando las postulaciones se evalúan mediante la revisión de antecedentes, la oficina solicitante define un equipo de evaluación –compuesto como mínimo de dos funcionarios, pero de preferencia de tres– que incluya un funcionario de una unidad que no sea la oficina solicitante (programa u operaciones) con un nivel de experiencia adecuado. Al menos uno de los funcionarios pertenecerá al personal del PNUD y es quien presidirá el equipo de evaluación. El equipo evaluará y calificará a cada uno de los candidatos seleccionados basándose en la documentación que estos han proporcionado y utilizando el cuadro de evaluación.
- Cuando los postulantes son evaluados mediante una entrevista, el panel de entrevistadores (definido a este fin por la oficina solicitante según lo indicado más arriba, con un miembro proveniente de otra unidad, programa u operación) acordará, previo a las entrevistas, las preguntas que se harán al candidato y las capacidades y conocimientos que este/a debiera demostrar en sus respuestas. Las preguntas se relacionarán claramente con los criterios de



evaluación que se han definido. Para garantizar imparcialidad, los postulantes responderán el mismo grupo de preguntas durante la entrevista. El panel de entrevistadores evaluará y calificará a cada uno de los candidatos seleccionados basándose en la documentación que éstos han proporcionado y en su desempeño en la entrevista utilizando el cuadro de evaluación.

- A los postulantes que han sido seleccionados de una lista corta para ser entrevistados, se les informará con al menos veinticuatro (24) horas de anticipación. En casos en que el/la postulante decline su postulación, la oficina solicitante podrá incluir en la entrevista al postulante calificado que le seguía en la lista, siempre y cuando su perfil cumpla con los criterios de los TDR.
- Una vez terminada la revisión de antecedentes y la entrevista, el equipo de evaluación analizará a todos los postulantes y decidirá cuál es el candidato más idóneo. De este modo, finaliza su proceso de calificación y se preparan y suscriben las actas de entrevista y de revisión de antecedentes.
- La verificación de las referencias es parte importante del proceso de selección y siempre se efectuará en relación con el candidato seleccionado. Se deberán obtener dos referencias positivas como mínimo. Para este propósito, se considera válida una referencia positiva de los últimos dos años anteriores al proceso de selección.
- La oficina solicitante verificará que el proveedor cumpla las condiciones necesarias de acuerdo con las normas y reglamentos del PNUD, incluyendo los criterios de elegibilidad establecidos por organismos como el Consejo de Seguridad (por ej., Resolución 1267 del Consejo de Seguridad).
- El postulante que obtenga el mayor puntaje o que presente la oferta económica más baja y cumpla con los requisitos y competencias mínimas (según el criterio elegido para la adjudicación) será el postulante recomendado.

#### Negociación de honorarios

Una vez identificado el postulante mejor calificado, se puede iniciar la negociación de honorarios. Al menos dos (2) funcionarios (de preferencia, uno de la oficina beneficiaria y otro del personal de adquisiciones) participarán en las negociaciones. El punto de partida para esta es la propuesta financiera presentada por el postulante. En las negociaciones se tendrá en cuenta el presupuesto disponible para la asignación, las tarifas de pago definidas para Consultores/Contratistas Individuales internacionales o las tarifas del mercado local para Consultores/Contratistas Individuales locales. La oficina solicitante **no contraerá ningún compromiso antes de la correspondiente adjudicación del contrato** e informará al postulante que el resultado de la evaluación y las negociaciones está sujeto a la aprobación de la adjudicación por la autoridad de adquisiciones correspondiente. El acuerdo final de la negociación se plasmará por escrito en una nota al archivo redactada y suscrita por el equipo de negociación y conservada para efectos del registro interno.

#### Adjudicación

Una vez que se resuelve la adjudicación del contrato y dependiendo del monto y la duración de este, puede requerirse una nueva revisión por parte de la unidad de contratación antes de su aprobación.

### **Contratación directa**

Todos los Consultores/Contratistas Individuales se seleccionarán por medio de un proceso competitivo. No obstante, bajo ciertas circunstancias y sujeto a una justificación pertinente, podrá ser apropiado considerar a un solo postulante como el único sujeto apto para la selección. La justificación para esta contratación directa<sup>19</sup> debe corresponder a alguna de las categorías que se mencionan en la sección 121.05 del Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada del PNUD. En tales casos, el proceso que se seguirá es el siguiente:

- Los contratos directos entre US\$2.500 y US\$100.000 requieren ser aprobados por el Representante Residente (RR)/Jefe de la Oficina de País.

Para contratos directos de más de US\$30.000, pero menos de US\$100.000, es necesario que la justificación para la contratación directa y el análisis de la mejor relación entre calidad y precio sean revisados y endosados por el Representante Residente Adjunto de Operaciones (DRR(O)), el Director Adjunto de País/Operaciones (DCD(O)), el Gerente de Operaciones (OM), el Jefe de la Unidad de Adquisiciones o el Presidente del CAP, antes de la aprobación final por parte de la autoridad de contratación, el RR/Jefe de la Oficina de País o la autoridad delegada.

- Los contratos directos de US\$100,000 y más requieren ser aprobados por el Comité Consultivo Regional sobre Adquisiciones (RACP). En ausencia del RACP, los casos serán revisados por el ACP.

### **Comités de Revisión de las Adquisiciones**

#### **Comité de Contratos, Bienes y Adquisiciones (CAP)**

Los contratos Individuales o series de contratos Individuales adjudicados a un mismo Individuo o entidad con un valor acumulado inferior a US\$100.000 por Oficina de País en un período de 12 meses, independiente de si el contrato ha sido adjudicado mediante concurso o contratación directa, no requieren ser examinados por los Comités de Contratos, Bienes y Adquisiciones (CAP) antes de su aprobación definitiva.

#### **Comité Consultivo Regional sobre Adquisiciones (RACI)**

Los contratos Individuales o series de contratos Individuales adjudicados a un mismo Individuo o entidad con un valor acumulado superior a US\$100.000 por oficina de País en un período de 12 meses requieren la aprobación del Comité Consultivo Regional sobre Adquisiciones (RACP). Para efectos de calcular el monto acumulado, el período de 12 meses se inicia 12 meses antes de la fecha esperada de entrada en vigencia del nuevo compromiso contractual. Este techo se aplica independientemente de si el contrato se adjudica mediante concurso o contratación directa (excepcionalidad al proceso competitivo). Los contratos Individuales que se presentan

---

<sup>19</sup> Para mayor información sobre contrataciones directas, consulte “Métodos de Contratación” en la sección “Gestión de Contratos y Adquisiciones” de las Políticas y Procedimientos para Programas y Operaciones (POPP).

para su revisión ante el RACP no requieren ser revisados previamente por el CAP local. Sin embargo, como parte integral del proceso de presentación ante el RACP, es obligatorio incluir, como parte del dossier de presentación, comentarios del Presidente del CAP local sobre el proceso de selección.

Además, cualquier modificación de un contrato previamente revisado por el RACP, en los casos en que dicha modificación incremente el monto total del contrato en más de 20% o a más de US\$100.000, el que sea menor entre ambas opciones, será ser revisado por el RACP.

Finalmente, cualquier modificación de un contrato que previamente no haya sido presentado ante el RACP, en los casos en que el monto total del contrato revisado se valore en US\$100.000 o más, se presentará para su revisión al RACP.

El Comité Consultivo Regional sobre Adquisiciones (RACP) examina las solicitudes de Contrato Individual y ofrece asistencia al Director de Oficina/Dirección en las consultas referidas a estos contratos en relación con los siguientes puntos:

- a) contratación directa (excepcionalidad al proceso competitivo);
- b) cumplimiento de los procesos de selección por concurso;
- c) pertinencia del Individuo seleccionado;
- d) nivel apropiado de honorarios;
- e) duración y modalidad contractual apropiadas para la asignación;
- f) cumplimiento de las políticas y normas para CI, teniendo en cuenta las restricciones a la contratación de contratistas/consultores individuales, como ex funcionarios, parientes, etc.; y
- g) recomendaciones para aprobar la adjudicación del CI.

En ausencia del RACP, los contratos Individuales serán revisados por el Comité Consultivo sobre Adquisiciones (ACP).

### **Emisión de contratos (Contrato Individual /Acuerdo de Préstamo Reembolsable)**

Cuando se extiende un contrato en favor de un postulante seleccionado, la oficina decidirá la modalidad contractual apropiada: un Contrato Individual (CI) o un Acuerdo de Préstamo Reembolsable (RLA). Para personas contratadas a través de una institución o compañía, se extenderá un Acuerdo de Préstamo Reembolsable (RLA). Para efecto de las presentes directrices, se entenderá por compañía/institución cualquier entidad con autorización jurídica para realizar actividades comerciales.

Independiente de la modalidad contractual (CI o RLA), el postulante seleccionado presentará los siguientes documentos antes de la firma del contrato:

- Todos los Consultores/Contratistas seleccionados con propuestas financieras iguales o superiores a US\$2.500 completarán y firmarán un formulario [P11](#) antes de la adjudicación del contrato (aunque el P11 es un formulario del área de Recursos Humanos, en esta instancia se utiliza para garantizar uniformidad en la entrega de los datos personales).

- Si se va a extender un CI a un Individual de 62 años de edad o más y la asignación implica realizar viajes, el candidato se someterá a un examen médico completo y presentará una declaración de salud compatible con el trabajo a realizar (para los contratos en modalidad RLA no se requieren estos documentos).

Luego de la aprobación del postulante recomendado, la Oficina de Contrataciones puede extender en caso de ser necesaria una Carta de Intención para su contratación. Se puede proporcionar una [Carta de Intención](#), básicamente para facilitar la emisión de visas en las distintas instancias en que estas sean requeridas.

Luego de completar todos los requisitos recién descritos, el Consultor/Contratista Individual recibirá el Contrato Individual para su firma en conjunto con, los TDR y los documentos pertinentes a los que se haga referencia en el contrato. No se dará inicio a ninguna actividad mientras el contrato no haya sido debidamente aprobado y suscrito por el PNUD y el Consultor/Contratista Individual.

### **Sistema informatizado para la administración de Contratos Individuales**

Para la administración de estos contratos se utilizará el sistema informático Atlas. Los Consultores/Contratistas Individuales son proveedores de servicios y, en consecuencia, se les tratará estrictamente en esos términos y como tales serán registrados en el módulo de adquisiciones de Atlas. Para evitar la duplicación de información en Atlas, los Consultores/Contratistas Individuales presentarán su identificación oficial (por ej., pasaporte o cédula de identidad nacional).

### **Inicio de la prestación de servicios**

Se prohíbe tanto el inicio de actividades como el pago de remuneraciones antes de la firma por ambas partes del Contrato Individual. Asimismo, la contratación retroactiva de Consultores/Contratistas Individuales en cualquier circunstancia. Se debe dar estricto cumplimiento a estas disposiciones para resguardar tanto los intereses del PNUD como la de los Individuos involucrados.

### **Acciones Post Facto**

Las acciones Post Facto no forman parte del proceso de contratación. El oficial del PNUD que autoriza o aprueba una adjudicación sin haberse cumplido con los requisitos de aprobación, es personalmente responsable y deberá rendir cuentas por dicha acción. La Oficina de País involucrada debe presentar una justificación por todas las acciones Post Facto al CPO/RCPO, quien evaluará y decidirá si se requieren acciones adicionales de parte de la Sede y las oficinas de monitoreo correspondientes.

### **Modificación del Contrato Individual**

Las enmiendas al CI 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. Existen dos opciones para enmendar un contrato:

- 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 a la unidad contratante lograr resultados en las actividades en desarrollo, así como otros factores explicativos.

Si los TDR y (o) los entregables son revisados, será necesario iniciar un nuevo proceso competitivo de selección.

Las enmiendas se harán efectivas solo cuando sean aprobadas por la autoridad de contratación delegada por el PNUD.

### **Contrato con anticipo de honorarios (Retainer) y Acuerdo a Largo Plazo**

Cuando sea viable, se podrá utilizar un contrato con anticipo de honorarios para contratar a Consultores/Contratistas Individuales. Este tipo de contrato, en que se especifica el precio por unidad y el cronograma de la prestación de servicios, genera un compromiso sólido entre ambas partes: el PNUD suscribe un compromiso financiero, mientras que el Consultor/Contratista suscribe un compromiso de disponibilidad para la entrega satisfactoria y oportuna de los entregables establecidos. En consecuencia, dado que el contrato con anticipo de honorarios conlleva un compromiso financiero, el PNUD debe extender un contrato señalando el nivel máximo de gastos.

También se puede utilizar un Acuerdo a Largo Plazo (LTA) para contratar a Consultores/Contratistas Individuales. El LTA especifica el precio por unidad y establece un acuerdo general que se podrá utilizar cuando se requieran los servicios del Consultor/Contratista. A diferencia del contrato con anticipo de honorarios, el LTA no exige que el PNUD se comprometa financieramente al momento de suscribirlo. Los compromisos financieros se establecerán caso a caso cada vez que se soliciten servicios que califiquen para el LTA para lo cual se emitirá un contrato.

El contrato con anticipo de honorarios y el LTA, al igual que los demás contratos Individuales, se definirán sobre la base de un proceso de contratación por concurso que incluya anuncios, lista corta y un proceso de evaluación según criterios pre-definidos, tales como la evaluación financiera y la aprobación por parte de la autoridad de contratación pertinente.

El contrato con anticipo de honorarios y el LTA se utilizarán cuando se contraten los servicios de un Individuo de manera intermitente. El contrato con anticipo de honorarios o el LTA se renovarán periódicamente de acuerdo con el nivel de desempeño, el que se evaluará al término de cada año. Como mínimo, se realizará un proceso competitivo de selección cada tres (3) años. Estos acuerdos no podrán utilizarse cuando se requieran los servicios de un Consultor/Contratista de manera permanente durante un período determinado.

## **RESPONSABILIDAD CIVIL ATRIBUIBLE AL SERVICIO**

### **Declaración de salud compatible con el trabajo**

Los Consultores/Contratistas Individuales de más de 62 años de edad cuyas asignaciones involucren viajar, se someterán a un examen médico completo por su cuenta y cargo que

incluya exámenes de rayos-x y obtendrán autorización médica de algún especialista aprobado por la ONU antes de asumir las funciones estipuladas en su contrato.

### **Inoculaciones/vacunaciones**

Los Consultores/Contratistas Individuales deberán asegurarse que cuenta con las respectivas inoculaciones/vacunas antes de viajar a determinados países, de acuerdo con las disposiciones del Director Médico de la ONU. El costo de las vacunas/inoculaciones requeridas, cuando éstas sean previsible, se incluirá en la propuesta financiera. Todos los costos de vacunas/inoculaciones no previsible serán reembolsados por el PNUD.

### **Muerte, lesiones o enfermedades atribuibles al servicio**

El PNUD ofrecerá un programa específico de prestaciones de seguro en caso de muerte o discapacidad del Consultor/Contratista Individual atribuible al servicio. El programa opera en el marco de un seguro colectivo, gestionado y administrado por la Sede del PNUD, para todos los Consultores/Contratistas Individuales. Consulte el cuadro “[Cobertura de Seguro](#)”. Los Consultores/Contratistas Individuales que de acuerdo con los términos de sus contratos tengan que realizar viajes locales o internacionales por cuenta del PNUD o para desempeñar funciones en alguna Oficina del PNUD también quedarán cubiertos por un seguro de responsabilidad civil institucional en caso de muerte, lesiones o enfermedades atribuibles a la ejecución de labores oficiales para el PNUD. Este seguro, que beneficia a los Consultores/Contratistas Individuales, es administrado en forma centralizada por el PSO/BoM en Nueva York. La prima de seguro será reembolsada periódicamente por la oficina solicitante.

### **Póliza de seguro contra daños causados por actos mal intencionados**

Los Consultores/Contratistas Individuales que presten servicios al PNUD en lugares de destino designados como peligrosos o que viajen a expensas de éste a tales lugares quedarán cubiertos por una póliza de seguro contra daños causados por actos mal intencionados (MAIP). Por esta razón, el Consultor/Contratista Individual deberá respetar todas las directrices de seguridad de la ONU. El incumplimiento de éstas es una causal para la rescisión del Contrato Individual por causa justificada y la posible pérdida de elegibilidad y de las prestaciones del MAIP. La oficina en el país que extiende el Contrato Individual garantizará que los Consultores/Contratistas Individuales conozcan todas las directrices de seguridad, incluida la acreditación de seguridad para viajes.

## **VIAJES**

### **Modalidades de viaje aplicables a los CI**

Existen dos modalidades de viaje aplicables a los Consultores/Contratistas Individuales:

- Viaje en misión, que generalmente se define como un viaje que se solicita 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.

- Viaje para integrarse al lugar de destino/viaje de repatriación. Este tipo de viaje solo es válido para Consultores/Contratistas Individuales internacionales que no residen en el lugar de destino al momento de ser contratados.

Este segundo tipo de viajes se aplica solo a Consultores/Contratistas Individuales internacionales que efectivamente deban viajar hacia el lugar de destino y posteriormente retornar desde ese punto. Por consiguiente, el Consultor/Contratista Individual internacional que trabaje desde su lugar de residencia no cumple con las condiciones para calificar a este tipo de viaje. Del mismo modo, un Consultor/Contratista Individual que se encuentre en el lugar de destino al momento de ser contratado no es elegible para el viaje al lugar de destino y, por lo mismo, aquel que permanece en el lugar de destino una vez concluido el contrato no es elegible para el viaje de repatriación. Por último, si a un Consultor/Contratista se le ofrece un nuevo contrato de trabajo en el mismo lugar de destino antes de que expire el contrato vigente, no será elegible para viajar entre los dos contratos; tampoco califica para viajes al lugar de destino/repatriación en asociación con extensiones de contrato.

Tomar (o conceder) permisos de ausencia inmediatamente antes de la expiración de un contrato, o la postergación del inicio del nuevo contrato para generar un receso innecesario entre los contratos no tendrá efecto alguno en la elegibilidad para viajes.

**Cualquier gasto de viaje previsto se incluirá en la propuesta financiera.** Esto incluye también los viajes al lugar de destino/repatriación. En general, el PNUD no acepta 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. Además, cualquier viaje en misión previsto se incluirá en los TDR, para que puedan contemplarse en la propuesta financiera. **No se cubrirán dietas adicionales para viajes ya previstos en el contrato, ya que estos montos deberán estar incluidos en la propuesta financiera** dentro de los honorarios del Contratista/Consultor Individual.

En el caso de **viajes imprevistos**, la respectiva oficina administrativa y el Contratista/Consultor Individual **acordarán** el monto pagar de los costos (pasajes, alojamiento y tasas de embarque) antes del viaje para su posterior reembolso.

### **Gastos por concepto de viajes**

Los gastos por concepto de viaje finalmente se liquidarán usando la solicitud F-10, independiente de si hubo algún cambio en relación con el plan original. No se requiere la solicitud F-10 para viajes incluidos dentro de un contrato por suma global, ya que en estos casos el pago está asociado a los entregables.

El pago se efectuará ya sea como un monto único equivalente al 100% de los gastos previstos con antelación al viaje o bien se reembolsará al Consultor/Contratista contra la presentación de una solicitud de reembolso de gastos de viaje (formulario F-10) que incluya todos los documentos justificativos o de respaldo que sean necesarios.

## **Negociaciones de tarifas y dietas para viajes aéreos imprevistos**

El costo de cualquier viaje aéreo no previsto que sea autorizado por el PNUD al Consultor/Contratista Individual deberá negociarse con antelación al viaje. El monto final negociado no podrá ser superior al valor de un pasaje en clase económica con todos los impuestos incluidos, independiente de la duración del vuelo. Además, en este caso los costos acordados por concepto de dietas/viáticos no serán superiores a las tarifas establecidas por Recursos Humanos (HR) para el personal del PNUD. Los Consultores/Contratistas 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.

Excepcionalmente, el Oficial Jefe de Adquisiciones (CPO) (u otros oficiales delegados) podrá autorizar viajes en primera clase, si se cumplen algunas de las siguientes condiciones:

- Existe una justificación médica –en caso que el Contratista/Consultor Individual contraiga alguna enfermedad en el transcurso de su asignación; se presentará el certificado médico que lo compruebe, junto con la validación que corresponda por parte del Director Médico de la Sede de la ONU.
- Se considera que el consultor es una eminencia, como un ex Jefe de Estado, o una figura destacada en los ámbitos político, humanitario o cultural –según se definen en el Informe de la Secretaría General [A/53/498](#), Sección III, párrafo 5, sección (c). Se presentará el [Formulario TTS-3](#) (Solicitud de Excepción a las Normas de Acomodación para Viajes Aéreos); este documento será autorizado y certificado por el Representante Residente/Coordinador Residente (RR/RC), y avalado por la Dirección (Bureau).
- El viaje contemplado califica como “viaje difícil”, según se señala en el Informe de la Secretaría General [A/53/498](#), sección III párrafo 5, sección (e). El Formulario TTS-3 será autorizado y certificado por el RR/RC y luego avalado por la Dirección.

Para todas las excepciones, la documentación de respaldo, incluido el Formulario TTS-3, se presentará al Director de BOM/OFA/ASD para su aprobación previa al menos tres (3) días hábiles antes de la fecha límite para la emisión del boleto de avión.

## **Visa y documentos de viaje**

Para titulares de un Contrato Individual internacional: el PNUD, por su cuenta y cargo, facilitará al Consultor/Contratista Individual la obtención de las visas y permisos de trabajo necesarios para el titular de un Contrato Individual internacional y que, por las características de la asignación, deba trabajar en un país distinto a su país de residencia temporal o permanente.

En casos en que EE.UU sea el punto de destino, normalmente se requiere una visa G-4. La visa G-4 otorga la condición de no inmigrante a personas que trabajan para organizaciones internacionales y que se encuentran en Estados Unidos por asuntos oficiales. Cabe observar que las autoridades de Estados Unidos exigen a las personas con esta categoría de visa que renuncien a cualquier otra clase de visa que previamente pudieran haber recibido.

Para efectos de identificación, los titulares del Contrato Individual internacional que viajen a expensas del PNUD pueden solicitar la emisión de un Certificado de la ONU en los términos de



la Sección 26 de la Convención sobre Privilegios e Inmunidades de las Naciones Unidas del 13 de febrero de 1946. Para tal efecto, utilizarán el formulario PT-64 "[Solicitud de Certificado de la ONU](#)".

Para titulares de un Contrato Individual en el mismo país: estas personas son responsables de obtener por su cuenta y cargo todas las visas y permisos de trabajo requeridos de parte de las autoridades locales antes de iniciar su asignación con el PNUD. Cuando los destinos de viaje están incluidos en los TDR, el PNUD también prestará asistencia en la obtención de las visas necesarias para iniciar y terminar dicho viaje. Para colaborar en el proceso, la oficina del PNUD a cargo podrá emitir una carta señalando que al Individuo se le ha extendido un Contrato Individual.

### **ACREDITACIÓN PARA FINES DE SEGURIDAD**

Las oficinas a cargo garantizarán la obtención de la acreditación de seguridad para los Consultores/Contratistas Individuales que viajen hacia destinos que se encuentran en la etapa 1 del plan de seguridad o superior.

Cuando requieran viajar a un país que se encuentre en la Fase 1 o superior del plan de seguridad, se solicitará a los Consultores/Contratistas Individuales que participen en cursos de capacitación básica de Seguridad sobre el terreno (BSIF) y avanzada de Seguridad sobre el terreno (ASIF). Si el viaje tiene como destino un país que no se encuentra en ninguna etapa de seguridad, el Contratista/Consultor solo deberá completar la capacitación BSIF. Para estas capacitaciones existe material disponible en CD ROM, cuya utilización se recomienda para entornos de mayores dificultades tecnológicas.

Estos requisitos son aplicables para los contratos CI y RLA.

## **CONTRATACIÓN DE FUNCIONARIOS DE GOBIERNO, FUNCIONARIOS JUBILADOS, INTERNOS Y PARIENTES**

### **Contratación de Funcionarios de Gobierno**

Bajo la modalidad de Contrato Individual del PNUD no se podrá contratar a funcionarios de gobierno, a menos que antes del nombramiento se cumplan las siguientes condiciones: (i) se ha recibido de parte del gobierno una carta de no objeción relativa al Individuo; y (ii) el gobierno en cuestión ha certificado por escrito que el funcionario se encuentra con permiso oficial sin goce de sueldo durante el período de vigencia del Contrato Individual. Para estos efectos, no se considerará funcionario de gobierno a un funcionario pensionado y, como tal, podrá ser contratado.

### **Contratación de Ex Funcionarios o Funcionarios Jubilados**

### **Condiciones de contratación**

Los ex funcionarios o funcionarios jubilados podrán ser contratados mediante un Contrato Individual a condición de que hayan transcurrido un mínimo de tres (3) meses entre su jubilación y la contratación por parte de las Naciones Unidas como Consultor/Contratista Individual en cualquier modalidad.

Los ex funcionarios o funcionarios jubilados podrán ser contratados mediante un Contrato Individual a condición de que no estén postulando al puesto del cual se retiraron y que no se hayan desvinculado del PNUD u otra organización del sistema común de la ONU por alguna de las razones que se indican a continuación:

- a) abandono del cargo;
- b) despido por abandono de deberes;
- c) no renovación de nombramiento por servicio insatisfactorio;
- d) término de nombramiento por servicio insatisfactorio; o
- e) renuncia por causa de la aplicación de sanciones disciplinarias.

Si la desvinculación se produjo de mutuo acuerdo, la recontractación del ex funcionario mediante un CI solo podrá realizarse en las condiciones que se describen a continuación:

La actual política de separación por mutuo acuerdo distingue dos tipos (Tipo I y Tipo II) y en ambos casos:

Después de una interrupción de tres (3) meses desde el último día de servicio activo (o de un mes, si se ha cumplido el período de aviso previo), el funcionario con quien se ha acordado su separación podrá aceptar un empleo a corto plazo bajo la modalidad de Contrato Individual (CI) y (o) Contrato de Servicio (CS) no superior a seis meses, sujeto a los límites anuales normales aplicables a los fondos de pensión (actualmente hasta U\$22.000 por año, más dietas, si corresponde). Para funcionarios que no reciben jubilación, esta limitación se suprime transcurridos 24 meses.

El límite anual de US\$22.000 para el fondo de pensiones no se aplica a los contratos RLA, ya que éstos se celebran con una compañía y los pagos se hacen directamente a la compañía.

Para mayor información sobre la política de separación, visite:

[http://practices.undp.org/management/hr/Staff\\_Services/Career\\_Transition/Agreed\\_Separations.cfm](http://practices.undp.org/management/hr/Staff_Services/Career_Transition/Agreed_Separations.cfm)

Antes de contratar a un exfuncionario o a un funcionario jubilado, la oficina solicitante deberá verificar las razones que motivaron la separación:

- a. Para funcionarios con contrato internacional, a través del Especialista de RR.HH. de la Oficina de Recursos Humanos del PNUD (OHR)/BoM en Copenhague;
- b. Para funcionarios con contrato local, a través de los Gerentes de Operaciones/HR en la Oficina de País o la Oficina o División en la cual prestaba servicios antes de la separación.

## **Fijación de honorarios de ex funcionarios**

Los honorarios a pagar a ex funcionarios que sean contratados mediante Contratos Individuales no se basarán en el nivel de remuneraciones que tenían antes de su separación, sino en las características y la complejidad de la asignación que deberán llevar a cabo.

## **Funcionarios retirados que reciban una pensión**

Los ex funcionarios que reciban una jubilación del NJSPF no podrán percibir más de US\$22.000 en remuneraciones por un período de doce meses de parte del sistema de Naciones Unidas y tampoco podrán ser contratados por un período superior a seis (6) meses, cualesquiera ocurra primero. Los funcionarios jubilados que opten por diferir su jubilación durante el período de contrato a corto plazo quedan exentos de los límites recién descritos.

El límite anual de US\$22.000 se aplica al monto bruto de los honorarios estipulados en el Contrato Individual, pero no incluye los gastos por concepto de viajes ni gastos terminales.

### **Contratación de Practicantes**

Después de una pasantía, deben pasar seis (6) meses antes de que se pueda incorporar a un practicante bajo cualquier modalidad contractual para funcionarios o no funcionarios.

### **Contratación de parientes cercanos del personal de la ONU**

Con el objetivo de evitar influencia familiar o conflicto de interés real o percibido, el Reglamento del Personal establece que “no se designará a una persona que sea padre, madre, hijo/a, hermano/a de un funcionario” (consulte 4.7 (a) del Reglamento del Personal). Esta prohibición también se aplica a personas contratadas como Consultores/Contratistas Individuales.

El cónyuge o pareja reconocida de un funcionario del PNUD podrá ser designado/a para un puesto que no otorgue la categoría de funcionario cuando se cumplen las siguientes condiciones:

- a) Está cabalmente calificado/a para el puesto para el cual está siendo evaluado/a;
- b) Ha sido seleccionado/a en conformidad con las disposiciones de selección y contratación del PNUD, entre las que se incluye un Proceso competitivo de selección completo, transparente y abierto (sin ninguna participación del cónyuge o pareja reconocida que trabaja como funcionario/a del PNUD) en el cual se evaluó y pre-seleccionó a otros postulantes calificados;
- c) No es objeto de preferencia indebida en virtud de la relación matrimonial o consuetudinaria;
- d) No ha sido designado/a para servir en un puesto que sea superior o subordinado en la misma línea de mando que su cónyuge o pareja reconocida.

Para mayor información, consulte [“Normas Generales sobre Relaciones Familiares”](#).

## **ELABORACIÓN DE UNA LISTA DE CANDIDATOS PRESELECCIONADOS (ROSTER) PARA CI**

Es altamente recomendable que las oficinas elaboren una lista de Consultores/Contratistas Individuales calificados preseleccionados (roster). Las Oficinas de País, Centros Regionales y Sedes podrán preparar una lista de este tipo para facilitar el proceso de identificación y selección, pues proporciona un acceso expedito a un conjunto de Consultores/Contratistas

Individuales previamente examinados y potencialmente compatibles que exhiben un historial pertinente para las labores que se deben ejecutar.

Quienes actualizan las listas de Consultores/Contratistas Individuales publicarán un anuncio, que se repetirá periódicamente (al menos una vez al año), con el objetivo de identificar nuevos candidatos potenciales. Cuando se considere viable, las oficinas podrán publicar ininterrumpidamente un mismo anuncio (sin fecha límite de postulación) para la actualización permanente de la lista. Es conveniente aplicar este método a los servicios de Consultores/Contratistas en áreas de alta demanda.

Alternativamente, los postulantes en la lista de preseleccionados podrán identificarse de acuerdo a alguno de los siguientes criterios:

El postulante trabajó previamente para el PNUD y su desempeño fue satisfactorio (debe estar disponible su historial previo que indique claramente el área en la que el postulante prestó servicios para el PNUD; incluirá un formulario de evaluación, certificado, de rendimiento satisfactorio).

O

Dentro de los últimos doce (12) meses, el postulante pasó por un proceso de selección para un puesto similar en el PNUD, proceso en el cual no fue seleccionado, aunque sí se le evaluó como postulante calificado (deberá estar disponible la documentación de dicho proceso de selección e indicar con claridad las áreas para las cuales fue calificado el postulante).

O

Dentro de los últimos doce (12) meses, el postulante presentó una postulación no solicitada o remitió su CV; se evaluaron sus calificaciones y su experiencia laboral previa y como resultado de ello se determinó que es potencialmente apto.

Las listas de preseleccionados podrán elaborarse por área/sub-área de especialización, conocimiento global/regional/local y (o) antecedentes de gestión en altos cargos, entre otros criterios. Por ejemplo, una oficina con un Programa de Gobernabilidad Democrática de amplio alcance podrá preparar una lista que identifique a expertos en derechos humanos, descentralización o fortalecimiento parlamentario, entre otras áreas.

## **ROLES Y RESPONSABILIDADES**

**Distintos equipos de trabajo dentro de la Organización comparten responsabilidades por la utilización eficaz y gestión adecuada de los contratos Individuales. A continuación, se presenta una lista de las partes involucradas y sus respectivos roles.**

Los Gerentes de las unidades solicitantes son responsables de:

- Determinar el propósito y la duración de la asignación;
- Garantizar la disponibilidad de fondos y asignación de partidas presupuestarias de montos adecuados para la duración de los acuerdos y las extensiones previstas, si corresponde;

- Elaborar de los términos de referencia con definiciones claras de los entregables, plazos y exigencias de calificación;
- Ofrecer orientación, apoyo, gestión del contrato y monitoreo del desempeño;
- Certificar el cumplimiento de los productos y (o) entregables objetivo y autorizar el desembolso de los pagos correspondientes;
- Finalizar el proceso de evaluación de desempeño una vez concluida la asignación;
- Buscar solucionar en buenos términos cualquier controversia con el Consultor/Contratista Individual.

La Oficina de Contrataciones Adquisiciones es responsable de:

- Facilitar el proceso de selección del Consultor/Contratista Individual;
- Obtener la aprobación de los comités, cuando sea necesario;
- Registrar al Consultor/Contratista Individual como proveedor de servicios en Atlas y emitir el Contrato Individual;
- Facilitar el proceso de contratación en asuntos tales como la gestión de viajes, autorización médica, obtención de visas, etc., según corresponda;
- Asegurar la creación de órdenes de compra en Atlas correspondientes al pago de honorarios y según los términos del contrato;
- Implementar cualquier modificación al contrato en la medida en que sea solicitada y autorizada por el solicitante;
- Asesorar al solicitante en políticas vinculadas con Contratos Individuales;
- Mantener una lista de suscriptores calificados preseleccionados y pre-examinados de contratos; y
- Mantener la documentación y los registros pertinentes del proceso.

Los directores de oficinas/direcciones son responsables de:

- Crear un CAP local;
- Dar inicio al Proceso competitivo de selección para la contratación mediante Contrato Individual en su respectiva oficina;
- Ejercer las atribuciones que le han sido delegadas para la adjudicación de contratos Individuales dentro de los límites impuestos a sus facultades;

Los Comités de Supervisión de Contratos, tanto el CAP como el ACPI, son responsables de:

- Recomendar la aprobación de Contratos Individuales basándose en los techos establecidos en estas directrices;
- Evaluar si las solicitudes cumplen con las disposiciones que rigen un proceso competitivo de selección y con las políticas y directrices; y
- Recomendar la conveniencia del Individuo seleccionado y los honorarios fijados.

La Oficina de Apoyo en Materia de Adquisiciones (PSO/BoM) es responsable de:

- Proporcionar las normas generales e instrumentos para administrar, supervisar y monitorear el uso correcto y apropiado de esta modalidad contractual; y
- Definir la estructura de compensaciones para la contratación de Individuos bajo esta modalidad contractual.

La Oficina de Apoyo Jurídico (LSO/BoM) es responsable de:

- Los problemas jurídicos involucrados en la interpretación/aplicación de los términos del contrato.
- Brindar asesoría jurídica en reclamaciones que los administradores no han podido resolver en buenos términos.

La Oficina de Auditorías e Investigaciones:

Como parte de su responsabilidad normal en la auditoría de la gestión, la OAI auditará la utilización de los contratos individuales por parte de los oficiales con atribuciones delegadas e informará sobre los resultados.

Las Unidades de Finanzas:

Las Unidades de Finanzas pagan a los titulares de Contratos Individuales contra la presentación de la certificación debidamente completada y autorizada del Formulario de Pagos.

## **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

El trabajo y el desempeño de un Consultor/Contratista deben ser evaluados y monitoreados regularmente por el administrador solicitante 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 entregables, los plazos y elementos de costo. Los TDR definidos para la asignación y los términos y condiciones del contrato son los elementos centrales para evaluar la gestión del contrato.

[El Formulario de Evaluación de Desempeño del CI](#) se utilizará y adaptará a las necesidades específicas de la asignación, con el fin de monitorear el desempeño.

## **PAGO DE LOS CI**

En todos los casos, el pago a los Consultores/Contratistas Individuales se vinculará a la ejecución satisfactoria de los entregables definidos en los TDR. En consecuencia, antes de que los Consultores/Contratistas reciban su último pago, es obligatorio que se evalúe su desempeño.

Este sub-proceso describe las normas de pago que debe seguir el PNUD.

## Tarifas de pago

Como principio rector, los honorarios pagaderos se definirán en virtud del monto mínimo necesario para obtener servicios de calidad para el PNUD. No obstante, la principal consideración son las características de la asignación, la complejidad, dificultad y extensión del trabajo que se va a ejecutar y el grado de conocimiento experto que se requiere para lograrlo.

Los honorarios diarios incluirán todos los ítems y tendrán en cuenta los distintos gastos en que incurrirá el Consultor/Contratista durante el período de contrato:

- honorarios diarios del consultor;
- seguro médico, según corresponda;
- riesgos e inconvenientes relacionados con labores en condiciones difíciles o peligrosas;
- cualquier otro gasto pertinente relacionado con la ejecución de los servicios contemplados en el CI.

Como punto de referencia, el PSO define los márgenes para negociar los honorarios de Consultores/Contratistas Individuales internacionales, tal como se indica a continuación:

Categoría del consultor	Complejidad, grado de conocimiento experto, disponibilidad	Rango de honorarios diarios en US\$
A	Especialista <i>junior</i>	200-300
B	Especialista	300-550
C	Especialista <i>senior</i>	550-1000

Para determinar los honorarios, se combinarán los montos pertinentes de los Elementos I y II, según se describe a continuación. El Elemento I refleja el grado de conocimiento experto que se requiere para cumplir con los TDR, así como la disponibilidad de personas que tengan ese conocimiento experto. A su vez, el Elemento II refleja las calificaciones y experiencia previa del postulante que se consideren relevantes para la asignación.

Se considerarán asimismo otros factores, como conocimiento de idiomas, resultados demostrados en asignaciones similares, lejanía geográfica del lugar de asignación, oferta de mercado, etc.

La remuneración de un Consultor/Contratista Individual local se define según la oferta financiera presentada por este; sin embargo, también se podrán negociar los honorarios de acuerdo con las tarifas locales del mercado para trabajos de similar calidad, complejidad y dificultad o tomando como referencia el régimen salarial local del PNUD para Consultores/Contratistas Individuales contratados en el ámbito local.

## Método de pago

Los pagos se vincularán a la finalización de los entregables. El método convencional de pago para Consultores/Contratistas Individuales bajo la modalidad del Contrato Individual, sea este nacional o internacional, será el método de suma global en base a productos. Como alternativa, cuando lo anterior no sea posible debido a las características del trabajo que se ha solicitado al Consultor/Contratista, se podrá efectuar el pago contra la presentación de un informe mensual

que señale las tareas y logros, como también todos los indicadores de desempeño que se hayan acordado.

El pago por la prestación de servicios de los Consultores/Contratistas Individuales también se podrá efectuar mediante honorarios diarios o por hora, según las características de las labores solicitadas.

## **Contratos por suma global**

Este contrato especifica honorarios por una suma global y también las condiciones de pago (por ej., si los pagos se hacen en parcialidades o después de completar todo el contrato). Los pagos se basan en el producto, por ejemplo, contra la entrega de los servicios especificados en los TDR. El pago total nunca podrá ser superior al importe total del valor global neto y solo podrá reducirse si el Consultor/Contratista Individual no cumple con sus obligaciones contractuales.

## **Contratos individuales con honorario anticipado**

El contrato especifica un “precio por unidad” (por ej., monto por hora, monto por mes, monto por página traducida), y los pagos al Consultor/Contratista Individual se efectúan como se indica a continuación:

*Precio por unidad x número de unidades trabajadas = pago de honorarios*

## **Contratos en base a honorarios diarios**

El contrato especifica un honorario diario y los pagos al Consultor/Contratista Individual se efectúan como se indica a continuación:

*Honorario diario x número de días trabajadas = pago de honorarios*

Cuando a un titular de un CI se le cancelan honorarios diarios donde supuestamente existen mecanismos definidos para verificar su presencia y el desempeño de sus tareas, no se cancelarán los días que el titular del contrato se ausente por enfermedad u otras razones. No se trata de un problema de justicia o equidad, ya que como parte de su ejercicio profesional, los Consultores/Contratistas Individuales determinan sus honorarios basándose en los costos que ellos mismos proyectaron para asignaciones a corto plazo.

## **Moneda de pago**

En el Contrato Individual se especificará el monto y la moneda de pago. Los titulares de un Contrato Individual que no necesiten viajar fuera de su país de residencia habitual para cumplir con la asignación del PNUD normalmente reciben sus honorarios en la moneda de dicho país. Si deben viajar a otro país, podrán recibir sus remuneraciones y gastos de viaje en otra moneda, cuando corresponda.

En condiciones de alta volatilidad de la economía local o en situaciones de inestabilidad o disturbios públicos, podría ser necesario cancelar los honorarios en alguna divisa estable, como el dólar de EE.UU, o en moneda local por un monto equivalente en dólares de EE.UU. Los procedimientos regulares del PNUD local en relación con la moneda de pago de sus propios honorarios locales servirán de base para decidir el mejor mecanismo a seguir. No se permitirá el



pago de honorarios a cuentas bancarias localizadas en otros países si las leyes locales prohíben efectuar pagos en monedas distintas de la local o en cuentas bancarias ubicadas fuera del país de residencia del Consultor/Contratista Individual.

### **Evaluación del desempeño en función de objetivos definidos y pago final**

Cada vez que se efectúa un pago, el oficial autorizado llenará un [Formulario de Certificación de Pago](#) indicando la finalización satisfactoria del trabajo, al que se adjuntará el [Formulario de Evaluación de Desempeño del CI](#) cuando se procese el pago final.

Cualquier desempeño insatisfactorio o incumplimiento de los términos de referencia de un acuerdo se dará a conocer al Representante Residente Adjunto (Operaciones) o al Gerente de Operaciones de la Oficina de País o de la Oficina de Apoyo en Materia de Adquisiciones (PSO)/Oficina de Apoyo Jurídico (LSO), apenas culmine la asignación. Estos oficiales considerarán la posible suspensión del pago de la totalidad o parte de los montos que correspondiera pagar al Consultor/Contratista Individual, y también la posible eliminación del Contratista Individual de la lista activa de consultores/contratistas.

### **Tarifa de pago para extensión de contratos**

Si fuera necesario extender los servicios del Consultor/Contratista Individual, esta extensión se efectuará mediante la modificación del Contrato Individual original. Los honorarios a pagar de acuerdo con el Contrato Individual enmendado no se modificarán, ya que los servicios están sujetos en su totalidad a un período máximo de tres (3) años. Los honorarios solo se podrán reajustar en casos de re-contratación por medio de un Contrato Individual para una asignación diferente y con un TDR modificado.

### **Impuestos sobre la renta**

Los honorarios se expresan en montos brutos y los Consultores/Contratistas Individuales son responsables de pagar todos los impuestos que sean aplicables a los honorarios que reciba del PNUD por los servicios prestados. El PNUD no asume ninguna obligación respecto de impuestos, derechos y otros pagos que el Consultor/Contratista Individual deba cancelar por las remuneraciones percibidas en el marco de su contrato.

## **TERMINACIÓN**

Este sub-proceso describe los procedimientos que se seguirán en una situación de término del contrato. En el caso del Contrato Individual, este podrá producirse por mutuo consentimiento de las partes o por una decisión unilateral y ya sea por conveniencia o por causa justificada. En este último caso, la parte que decide rescindir el Contrato Individual justificará su decisión y seguirá el procedimiento de rescisión del contrato.

En los casos en que las partes tengan un desacuerdo, en primera instancia intentarán encontrar una solución amistosa. Se recomienda que las oficinas soliciten asesoría al LSO desde un comienzo; si es imposible solucionar la controversia de común acuerdo, las partes se someterán a un proceso de arbitraje en conformidad con los procedimientos y reglamentos del PNUD en esta materia.

## **Rescisión del contrato**

Un Contrato Individual puede ser rescindido por conveniencia por alguna de las dos partes antes de su fecha de término mediante una notificación por escrito dirigida a la otra parte. El período de notificación será de cinco (5) días en el caso de contratos por un período inferior a dos meses, y de catorce (14) días en el caso de contratos de mayor duración. El inicio de los procedimientos de conciliación o arbitraje, según se indica más abajo, no podrá considerarse una “causal” para el término de un contrato, ni como una rescisión propiamente tal.

En caso que el Consultor/Contratista Individual rescinda anticipadamente el Contrato por alguna causa justificada, el PNUD se reserva el derecho de terminar el contrato sin notificación previa alguna y de suspender el pago de todos los honorarios o compromisos pendientes. El PNUD solo cancelará los servicios que ya hayan sido prestados de acuerdo con lo estipulado en el contrato y suspenderá cualquier pago ulterior.

En caso que el contrato sea rescindido por alguna de las partes antes de su fecha de vencimiento por motivos diferentes al de una falta de conducta grave u otros motivos que escapen a su control, el Consultor/Contratista Individual recibirá una compensación a prorrata por un monto no superior a la cantidad efectiva de trabajo terminado satisfactoriamente para el PNUD.

## **Solución de controversias**

**Solución Amigable:** el PNUD y el Contratista/Consultor Individual harán todo lo que esté a su alcance para resolver en buenos términos todo desacuerdo, controversia o reclamación que surja del Contrato Individual o el incumplimiento, rescisión o nulidad de este. Cuando las partes intenten solucionar sus controversias a través de la conciliación, ésta se llevará a cabo en conformidad con el Reglamento de Conciliación que en ese momento rija en la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI), o de acuerdo con algún otro procedimiento que puedan haber acordado previamente las partes por escrito.

**Arbitraje:** todo desacuerdo, controversia o reclamación entre las partes que surja del Contrato Individual o el incumplimiento, rescisión o nulidad de este, a menos que se llegue a un arreglo amigable según lo indicado en el párrafo anterior, debe ser sometido a arbitraje por alguna de las partes en conformidad con el Reglamento de Arbitraje vigente que en ese momento en la CNUDMI. Las decisiones del tribunal arbitral se basarán en principios generales del derecho comercial internacional. Para todos los asuntos probatorios, el tribunal se guiará por las Normas Complementarias que rigen la Presentación y Recepción de Pruebas en Arbitrajes Comerciales Internacionales de la Asociación Internacional de Abogados, edición del 28 de mayo de 1983. El tribunal arbitral tendrá la atribución de resolver la devolución o destrucción de bienes o de cualquier propiedad, sea tangible o intangible, o de cualquier información confidencial que se haya entregado en el marco del Contrato Individual; de resolver la rescisión del Contrato Individual; o de ordenar la adopción de cualquier medida de protección respecto de los bienes, servicios o de cualquier otra propiedad, tangible o intangible, o de cualquier información confidencial que se haya entregado en el marco del Contrato Individual, según corresponda, todo lo anterior en conformidad con la autoridad del tribunal arbitral y en virtud del Artículo 26 (“Medidas Interinas de Protección”) y el Artículo 32 (“Forma y Efecto del Fallo”)

del Reglamento de Arbitraje de la CNUDMI. El tribunal arbitral no tendrá atribuciones para fallar indemnizaciones punitivas. Además, a menos que expresamente se disponga lo contrario en el Contrato Individual, el tribunal arbitral no tendrá atribuciones para fallar intereses superiores al tipo de oferta interbancaria de Londres (“LIBOR”) vigente al momento de la sentencia arbitral, y aplicará exclusivamente intereses simples. Las partes acatarán cualquier laudo arbitral resultante del proceso de arbitraje como sentencia definitiva de todo desacuerdo, controversia o reclamación de esta naturaleza.

## **ANEXOS: PLANTILLAS Y FORMULARIOS**

- Carta de Intención

[http://content.undp.org/go/prescriptive/Contract-Assets--Procurement---Prescriptive-Content/download/?d\\_id=1128937](http://content.undp.org/go/prescriptive/Contract-Assets--Procurement---Prescriptive-Content/download/?d_id=1128937)

- Contrato Individual

[http://content.undp.org/go/units/bom/procurement/Procurement/download/?d\\_id=2963637](http://content.undp.org/go/units/bom/procurement/Procurement/download/?d_id=2963637)

- Contrato Individual – Condiciones Generales del Contrato

[http://content.undp.org/go/units/bom/procurement/Procurement/download/?d\\_id=2963821](http://content.undp.org/go/units/bom/procurement/Procurement/download/?d_id=2963821)

- Solicitud de Emisión de Contrato Individual

[http://content.undp.org/go/units/bom/procurement/Procurement/download/?d\\_id=2963669](http://content.undp.org/go/units/bom/procurement/Procurement/download/?d_id=2963669)

- Contrato Individual por cuenta de otro Organismo de las Naciones Unidas

[http://content.undp.org/go/units/bom/procurement/Procurement/download/?d\\_id=2963971](http://content.undp.org/go/units/bom/procurement/Procurement/download/?d_id=2963971)

- Certificado de Pago

[http://content.undp.org/go/units/bom/procurement/Procurement/download/?d\\_id=2974301](http://content.undp.org/go/units/bom/procurement/Procurement/download/?d_id=2974301)

- Cronograma del Contrato Individual

[http://content.undp.org/go/units/bom/procurement/Procurement/download/?d\\_id=2963964](http://content.undp.org/go/units/bom/procurement/Procurement/download/?d_id=2963964)

- Formulario de Evaluación de Desempeño del Contratista Individual

[http://content.undp.org/go/units/bom/procurement/Procurement/download/?d\\_id=2953882](http://content.undp.org/go/units/bom/procurement/Procurement/download/?d_id=2953882)

- Cuadro de Cobertura de Seguros

[http://content.undp.org/go/units/bom/procurement/Procurement/download/?d\\_id=2963931](http://content.undp.org/go/units/bom/procurement/Procurement/download/?d_id=2963931)

- **Reglamento y Estatuto del Personal de las Naciones Unidas**

[http://content.undp.org/go/prescriptive/Human-Resources---Prescriptive-Content/download/?d\\_id=2069044&](http://content.undp.org/go/prescriptive/Human-Resources---Prescriptive-Content/download/?d_id=2069044&)

- **Convención sobre Prerrogativas e Inmidades de las Naciones Unidas**

[http://www.unog.ch/80256EDD006B8954/\(httpAssets\)/C8297DB1DE8566F2C1256F2600348A73/\\$file/Convention%20P%20&%20I%20\(1946\)%20-%20E.pdf](http://www.unog.ch/80256EDD006B8954/(httpAssets)/C8297DB1DE8566F2C1256F2600348A73/$file/Convention%20P%20&%20I%20(1946)%20-%20E.pdf)

- **Estatuto relativo a la condición y los derechos y deberes básicos de los funcionarios que no forman parte del personal de la Secretaría y de los expertos en misión (ST/SGB/2002/9, 18 de junio de 2002).**

[http://content.undp.org/go/units/bom/procurement/Procurement/download/?d\\_id=2979909](http://content.undp.org/go/units/bom/procurement/Procurement/download/?d_id=2979909)

- **Reglamentos Financieros del PNUD 121.05(a)**

[http://content.undp.org/go/prescriptive/Financial-Resources-Management---Prescriptive-Content/download/050524-3-Revised+FRR-for+final+publishing.doc?d\\_id=266462&g11n.enc=ISO-8859-1](http://content.undp.org/go/prescriptive/Financial-Resources-Management---Prescriptive-Content/download/050524-3-Revised+FRR-for+final+publishing.doc?d_id=266462&g11n.enc=ISO-8859-1)

- **Acuerdo Básico Modelo de Asistencia (SBAA)**

<http://practices.undp.org/management/legal/Resources/Candi/SBAA.doc>

- **Normas de plazas para viajes aéreos – Informe de la Secretaría General de la ONU A/53/498**

[http://content.undp.org/go/units/bom/procurement/Procurement/download/?d\\_id=2979942](http://content.undp.org/go/units/bom/procurement/Procurement/download/?d_id=2979942)

- **Solicitud de Excepción a las Normas de Plazas para Viajes Aéreos - TTS-3**

[http://content.undp.org/go/practices/management/publish/Bureau-of-Management/download/?d\\_id=2408547](http://content.undp.org/go/practices/management/publish/Bureau-of-Management/download/?d_id=2408547)

- **Solicitud de Certificado de la ONU**

[http://content.undp.org/go/practices/management/publish/BOM-Documents-Realign/file/download/?d\\_id=208255](http://content.undp.org/go/practices/management/publish/BOM-Documents-Realign/file/download/?d_id=208255)

- **P11 – Formulario de Antecedentes Personales (en inglés)**

[http://sas.undp.org/documents/P11\\_Personal\\_history\\_form.doc](http://sas.undp.org/documents/P11_Personal_history_form.doc)

- **Directrices para Nombramientos Temporales del PNUD**

[http://sas.undp.org/documents/Temporary\\_Appointment\\_Guidelines-1\\_July\\_09.pdf](http://sas.undp.org/documents/Temporary_Appointment_Guidelines-1_July_09.pdf)

## FINANZAS

Esta sección orienta al personal de las oficinas del PNUD en los países sobre las políticas, los procedimientos y los recursos disponibles en su labor con las instituciones gubernamentales que se desempeñan como Asociados en la implementación de programas y proyectos financiados por el PNUD. La sección identifica aquellos procedimientos obligatorios que se deben seguir independientemente de las variaciones de la implementación nacional mencionada más arriba. También se indican aquellas instancias en las que es posible aplicar reglamentos, reglas y procedimientos nacionales, siempre y cuando el país ejecute completamente el proyecto o programa y las contrapartes nacionales cuenten con capacidad comprobada, y en la medida en que dichas reglas no violen los principios establecidos en el Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada del PNUD. En estos casos, el gobierno en cuestión también puede decidir usar las políticas y procedimientos del PNUD. También debe tomarse en cuenta que cuando existe apoyo de las CO a la implementación nacional y el PNUD está proporcionando los servicios, tales servicios deben prestarse en conformidad con el Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada del PNUD y en conformidad con las políticas y procedimientos del PNUD y no las del gobierno.

### Descripción

El reglamento financiero.27 (Definiciones) del Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada del PNUD (FRR) define la Implementación nacional (NEX) de la siguiente manera:

“La gestión general de las actividades de los programas del PNUD en un país del programa específico que lleva a cabo una entidad nacional que cumple los requisitos de ese país”.

La Implementación nacional se utiliza cuando las autoridades nacionales cuentan con capacidad adecuada para llevar a cabo las funciones y actividades del programa o proyecto. La implementación de los proyectos exige que la institución nacional que actúa como “Asociado en la implementación” cuente con la capacidad técnica y administrativa para asumir las responsabilidades de movilizar y aplicar en forma eficaz los insumos necesarios con el propósito de lograr los productos esperados. Por otra parte, se espera que la ejecución de la modalidad de implementación nacional contribuya a desarrollar las capacidades nacionales. La oficina en el país (CO) del PNUD determina las capacidades durante la etapa de formulación del proyecto a través de una evaluación de capacidades siguiendo el Marco para transferencias en efectivo a Asociados en la implementación (parte del Método armonizado para las transferencias en efectivo a los asociados en la implementación - [HACT](#)) y la [Guía del programa](#), al determinar dónde se encuentran las fortalezas y debilidades, la forma en que el PNUD puede ayudar para desarrollar nuevas capacidades y la estrategia de salida del proyecto, todo lo cual asegura que la intervención del PNUD contribuirá al desarrollo de nuevas capacidades.

La Asamblea General ha solicitado al sistema de Naciones Unidas:

- Proporcionar un apoyo más efectivo a nivel del país para la implementación de los proyectos NEX;

- Descentralizar las actividades de implementación a nivel de país;
- Lograr mayor coordinación con los organismos especializados del sistema en la implementación nacional; y
- Simplificar y armonizar los procedimientos.

La resolución 47/199 de la Asamblea General reiteró que la implementación nacional debe ser la norma para los programas y proyectos apoyados por el sistema de las Naciones Unidas, tomando en consideración las necesidades y capacidades de los países receptores. (Informe A/47/723 del 22 de diciembre de 1992)

La Junta Ejecutiva del PNUD (ex Consejo de Administración) ha destacado que la implementación de los proyectos por los gobiernos es una manera eficaz de fomentar capacidades y promover la sostenibilidad de las instituciones (decisiones del Consejo de Administración del PNUD 90/21 y 91/27).

Se considera que la implementación nacional es la norma, dado que se espera que contribuya en forma más eficaz a:

- Aumentar la independencia nacional a través del uso eficaz y el fortalecimiento de las capacidades de gestión, y conocimiento especializado técnico por parte de las instituciones nacionales y las personas, mediante el aprendizaje práctico.
- Sostenibilidad mejorada de los programas y proyectos de desarrollo mediante el aumento de la autoría de actividades y el compromiso con su desarrollo;
- Menor volumen de trabajo e integración con los programas nacionales a través de la mayor utilización de los sistemas y procedimientos nacionales apropiados.

### **Contexto legal, funciones y responsabilidades**

La responsabilidad por la realización de los proyectos NEX es con el gobierno, como se refleja en el Acuerdo básico modelo de asistencia (SBAA) suscrito por el PNUD con el gobierno (u otro documento de acuerdo con el gobierno anfitrión), y con el “Agente implementador” designado en el “Documento del proyecto” (en programas no armonizados) o con el “Asociado en la implementación”, según lo acordado de acuerdo con lo que se acordó en el Plan de acción para el programa para el país (CPAP) y el respectivo Plan de trabajo anual (AWP) (en programas armonizados). Cabe destacar que según los nuevos procedimientos armonizados, tanto el Plan de acción para el programa para el país como el Plan de trabajo anual constituyen el “documento del proyecto”.

### **Responsabilidades, inmunidades y prerrogativas del PNUD**

Además de las indicaciones de la entidad gubernamental de cooperación técnica, el asociado en la implementación y el canal oficial (autoridad de coordinación estatal) para comunicar los asuntos vinculados con las relaciones entre el PNUD y el gobierno, es necesario incluir en el documento del proyecto una referencia clara a la aplicación de las normas del artículo 105 de la Carta de las Naciones Unidas y aquellas contenidas en el Convenio de Prerrogativas e Inmunidades de las Naciones Unidas.

### **Documento del proyecto**

Con el fin de definir el contexto legal de cada proyecto de implementación nacional, todas las partes involucradas (consulte Gestión de proyecto, Gestión de programas y proyectos, en estos Procedimientos y Políticas) deben formular y aprobar un documento de proyecto. Este documento constituye el marco legal para el proyecto. Además de los materiales de antecedentes, resultados esperados, plan de trabajo, etc., debe incluir:

- Una indicación clara sobre los procedimientos que se seguirán;
- Determinación del Asociado en la implementación responsable;
- Las diferentes funciones y responsabilidades de todas las partes involucradas. Una definición clara de las medidas que llevará a cabo el Asociado en la implementación y de la asistencia que proporcionará el PNUD.
- La recuperación de gastos acordada correspondiente (Apoyo general a la gestión, GMS, y Servicios de apoyo a la implementación, ISS).

### **Programas del país armonizados y no armonizados**

La terminología y los procedimientos que rigen la implementación nacional difieren entre los programas del país armonizados y no armonizados.

#### **a) Programas no armonizados**

En los programas no armonizados, dentro del programa del país acordado, cada documento de proyecto se negocia en forma separada con las diferentes entidades nacionales y la autoridad de coordinación del gobierno. En el proceso de formulación del proyecto, se decide qué modalidad de implementación (Implementación nacional, Implementación directa, DEX; implementación de organismo, implementación de organización no gubernamental, ONG) se utilizará para este proyecto en particular. Luego de esa decisión, el “Agente implementador” designado es el responsable de todos los insumos y productos del proyecto, y es posible designar “Agente o agentes implementadores” (diferentes del agente implementador) para llevar a cabo algunas actividades en el marco del proyecto (se solicita que los agentes de implementación pongan en práctica ciertos insumos para lograr algunos productos en el proyecto, pero la responsabilidad general de los resultados de los proyectos reside en el agente implementador).

#### **b) Programas armonizados**

En los programas armonizados para las actividades de programa del PNUD llevadas a cabo de acuerdo con las modalidades operacionales armonizadas:

- El término ‘implementación’ se redefine como la propiedad y responsabilidad general por las actividades del programa del PNUD a nivel de país. El gobierno, a través de la autoridad de coordinación, ejerce su propiedad y responsabilidad de las actividades del programa del PNUD al aprobar y firmar el plan de acción del programa del país con el PNUD. Por lo tanto, todas las actividades que caben en el marco del plan de acción del programa del país se ejecutan nacionalmente;
- El término ‘implementación’ también se redefine como la gestión y entrega de actividades de programa para lograr resultados específicos incluida la adquisición y entrega de insumos de actividad del programa PNUD y su utilización en la generación de

resultados, como se establece en un documento suscrito, el Plan de trabajo anual, entre el PNUD y el Asociado en la implementación. Por lo tanto, la referencia “Organismo de implementación” como se utiliza en el Acuerdo básico de modelo de asistencia debe incluir responsabilidades del Asociado en la implementación en el plan de trabajo anual y Asociado en la implementación en plan de acción del programa del país.

De acuerdo con las modalidades armonizadas, los Planes de trabajo anual se adjuntan por referencia al Plan de acción del programa del país y se encuentran suscritos por el PNUD y el o los asociados en la implementación. El Plan de acción del programa del país y el Plan de trabajo anual combinados constituyen las necesidades mínimas para un documento de proyecto.

Por lo tanto, las responsabilidades de implementación (es decir, el logro de resultados específicos), que en el pasado se vincularon con entidades de implementación de iniciativas o proyectos de programa, se han separado de las responsabilidades de implementación (propiedad del programa) y han quedado bajo la responsabilidad de los asociados en la implementación.

Como se explicó anteriormente, los Asociados en la implementación suscriben planes de trabajo anual y son responsables de la gestión y entrega de actividades de programa para lograr resultados específicos como se estipula en el plan de trabajo anual. Los proyectos ya no son ‘ejecutados’ en forma separada por los organismos de implementación en base a cada proyecto. En su lugar, los planes de trabajo anual, que constituyen una parte integral del plan de acción del programa del país, son realizados por los Asociados en la implementación.

Consulte [Políticas y procedimientos de gestión de programas y proyectos](#) para obtener más detalles sobre proyectos y programas.

### **Registro de un Proyecto de implementación nacional en Atlas**

A continuación se indican algunos aspectos de importancia para tener en consideración al registrar un proyecto en Atlas:

- Plan de acción del programa del país – Suscrito con el gobierno – fuera de Atlas;
- Planes de trabajo anual – Suscrito con los Asociados en la implementación – registrados en Atlas a nivel de Proyecto, incluidas las diferentes Actividades e Insumos. Es importante recordar que el término “Proyecto” en la política del PNUD representa un “Adjudicación” en Atlas. Y el término “Producto” se representa por un “Proyecto” en Atlas (el presupuesto es a nivel de producto). Por lo tanto, puede existir un proyecto (“Adjudicación” en Atlas) con diferentes productos (“Proyectos” en Atlas). Esto debe tomarse en cuenta a la hora de decidir cómo reflejar la estructura del proyecto en Atlas, dado que el control financiero en Atlas es a nivel de “Proyecto” (donde está el presupuesto), y no a nivel de “Adjudicación”. En consecuencia, los ingresos, gastos, anticipos, etc., se controlarán a nivel de “Proyecto” en Atlas;
- Agente implementador: en los programas armonizados, es la institución que firma el plan de acción del programa del país. Esto no se ingresa en Atlas;



- Asociado en la implementación: se refleja en Atlas al momento de crear la Propuesta / Adjudicación en la “Identificación de la Institución”. Para los programas no armonizados, aquí se debería reflejar el Agente implementador;
- Parte responsable: definida como los asociados que han sido contratados por el Asociado en la implementación para llevar a cabo actividades en un proyecto. Las partes responsables deben reflejarse en Atlas en los campos de la tabla a nivel de presupuesto, en el campo “Agente implementador” (para programas no armonizados, aquí se debe reflejar el o los Agentes implementadores). El Asociado en la implementación (Institución ID) debe ser la misma que se reflejó en “Agente implementador” a nivel de campos de tabla en la mayoría de los casos. Sin embargo, es posible que para algunas actividades o la gestión de algunos insumos, se designe otra parte (“Parte responsable”). Esta parte puede corresponder al gobierno, el PNUD, una organización no gubernamental o un organismo del sistema de Naciones Unidas.

Esto puede resumirse de la siguiente manera:

PROGRAMAS ARMONIZADOS	
INSTRUMENTOS DE PROGRAMA PNUD DEFINICIONES	TERMINOLOGÍA EN ATLAS
PLAN DE ACCIÓN PARA EL PROGRAMA PARA EL PAÍS	No registrado en Atlas: documento firmado por el PNUD y la autoridad designada de un organismo / institución de gobierno
IMPLEMENTACIÓN	N/A: la implementación es la propiedad y responsabilidad general de las actividades del programa del PNUD a nivel del país. El gobierno ejerce su propiedad al aprobar el CPAP.
PROYECTO con Planes de trabajo anual	“Adjudicación”
<b>RESULTADO</b>	<b>“Proyecto”: Unidad de Control Financiero en Atlas</b>
ASOCIADO EN LA IMPLEMENTACIÓN	“Identificación de la institución” en la Propuesta
PARTE RESPONSABLE	Campo: “Agente implementador” en el campo de tabla a nivel de Presupuesto

### **Asociados en la implementación nacionales; Instituciones idóneas (Agente implementador para Programas no armonizados)**

La institución nacional que gestiona los programas o proyectos que cuentan con apoyo del PNUD debe ser la que tenga mayor relación con las actividades del programa o proyecto. Las instituciones idóneas son:

- Un ministerio del gobierno;
- Un departamento del ministerio;
- Una institución gubernamental de naturaleza semiautónoma, como el Banco Central, una universidad, una autoridad regional o local o un municipio;
- Una organización no gubernamental

Los arreglos para gestionar un programa o proyecto deben incluir mecanismos para asegurar la coordinación, como los comités directivos, acuerdos interministeriales u otros mecanismos consultivos. Todos estos mecanismos deben estar descritos en el documento del proyecto o Plan de trabajo anual. Los procedimientos que se seguirán en cada proyecto/plan de trabajo anual deben establecerse claramente en el documento del proyecto.

La institución designada puede contratar o acordar con otras entidades llevar a cabo tareas específicas como partes responsables (o agentes de implementación para programas no armonizados):

- Si la entidad es otra institución de gobierno u otro organismo de las Naciones Unidas, generalmente no será necesario realizar licitaciones competitivas. El Comité de evaluación de proyectos locales (LPAC) evalúa y decide respecto de los mejores arreglos para llevar a cabo el programa o proyecto en tales casos;
- Si la entidad es una organización no gubernamental (ONG), se debe establecer en el plan de acción del programa del país si la ONG será designada como Asociado en la implementación o como un contratista independiente. Si se designa como Asociado en la implementación, se debe llevar a cabo un proceso competitivo, pero no se considera una acción de adquisición (el LPAC revisa la propuesta para designar la ONG y verifica su competitividad). No obstante, cuando la ONG no actúa como Asociado en la implementación, la relación con la ONG es comúnmente del tipo contratista, y se aplican las disposiciones estándar para la contratación.
- Cuando un organismo de las Naciones Unidas actúa como una parte responsable según la implementación nacional, este organismo y la institución designada firman una carta de acuerdo (LOA). En tales casos, el organismo de las Naciones Unidas se denomina organismo de implementación.

### **Evaluación de capacidades**

A fin de que una entidad realice o ejecute un proyecto PNUD, se lleva a cabo una evaluación de capacidades de dicha entidad. Las partes involucradas en la formulación y el diseño, especialmente la CO del PNUD, el gobierno y las instituciones encargadas de la gestión del programa o proyecto, deben revisar las capacidades que serán necesarias. Estos en primera instancia determinan qué tareas se aplican al programa o proyecto. Para cada tarea que se realizará, las partes determinan qué medidas adicionales será necesario adoptar para velar porque se ejecuten las tareas. Las medidas pueden documentarse para realizar una acción de seguimiento. Por ejemplo, puede ser a través de un plan de acción, un anexo al documento del proyecto o mediante minutas de una reunión o taller de diseño.

A continuación se presentan las principales consideraciones sobre evaluación de capacidades para gestionar proyectos:

- **Capacidad técnica:** aptitud para supervisar los aspectos técnicos del proyecto;
- **Capacidad de gestión:** aptitud para planificar, supervisar y coordinar actividades;
- **Capacidad administrativa:** aptitud para:
  - Adquirir bienes, servicios y trabajos en forma transparente y competitiva,
  - Contratar y gestionar el personal de mayores calificaciones en forma transparente y competitiva,
  - Preparar y firmar contratos,

- Manejar y mantener equipos;
- **Capacidad financiera:** aptitud para:
  - Elaborar presupuestos de proyectos,
  - Garantizar la seguridad física de los anticipos, efectivo y registros,
  - Desembolsar fondos de manera oportuna, adecuada y eficaz,
  - Asegurar los registros e información financiera, y
  - Preparar, autorizar y ejecutar compromisos y gastos.

Se puede encontrar información detallada sobre las evaluaciones que se efectuarán de los Asociados en la implementación en [Método armonizado para las transferencias en efectivo \(HACT\) a los asociados en la implementación](#).

### Modalidades de transferencias en efectivo

Una vez que se realiza la evaluación, es necesario determinar cuál se utilizará para financiar el proyecto. Es posible usar las cuatro modalidades disponibles (ver a continuación) en el mismo proyecto, para diferentes actividades y/o insumos. Estos arreglos deben estar claramente establecidos en el documento del proyecto (o en el plan de trabajo anual), y constituirán un factor determinante para que el PNUD establezca la recuperación de gastos en el proyecto.

En la implementación nacional, existen cuatro modalidades de transferencias en efectivo para gestionar la financiación:

- **Transferencia en efectivo directa:** el PNUD entrega anticipos de fondos en efectivo trimestralmente al Asociado en la implementación, el que a su vez informa los gastos al PNUD. Cabe señalar que el registro de los gastos, desde la solicitud hasta el desembolso, se realiza en los libros del Asociado en la implementación. El PNUD está pre financiando las actividades mediante anticipos en efectivo;
- **Pago directo:** el Asociado en la implementación realiza las adquisiciones pero solicita al PNUD que efectúe los desembolsos;
- **Reembolso:** similar a la transferencia en efectivo directa, excepto que el PNUD paga al Asociado en la implementación después de que este mismo realizó el desembolso;
- **Implementación directa de parte del organismo:** el PNUD realiza los gastos desde las solicitudes hasta los desembolsos sin transferir efectivo al Asociado en la implementación. Sin embargo, el Asociado en la implementación tiene el control programático total y también pleno control sobre los gastos. Esto sería diferente de la implementación por un organismo, donde el gobierno participa a un nivel más alto, por ejemplo, dirigiendo las políticas y supervisando los entregables esperados.

Esto puede resumirse de la siguiente manera:

PARA ASOCIADOS EN LA IMPLEMENTACIÓN NACIONALES		
Modalidad de transferencia en efectivo	Adquisiciones / Obligaciones	Desembolsos
Transferencia en efectivo directa	Asociado en la implementación	Asociado en la implementación

Pago directo	Asociado en la implementación	PNUD
Desembolso	Asociado en la implementación	Asociado en la implementación
Implementación directa de parte del organismo	PNUD	PNUD

### Origen de los fondos

Las políticas y procedimientos tratados en esta sección se aplican en forma independiente del origen de los fondos para la implementación del proyecto. Los fondos pueden ser corporativos (es decir, recursos ordinarios), fondos de organismos de las Naciones Unidas, fondos fiduciarios, participación en la financiación de los gastos del gobierno, Instituciones Financieras Internacionales, donantes bilaterales, etc. Todos estos fondos se registrarán en Atlas de acuerdo con las reglas establecidas para cuentas por cobrar (consulte la sección de estas Políticas y procedimientos sobre gestión de cuentas por cobrar en [Cuentas por cobrar, recibos e ingreso](#) para obtener información detallada sobre cómo registrar ingresos para los proyectos). Al seguir los procedimientos para registrar gastos y desembolsos de proyectos se facilita el control presupuestario y financiero adecuado, al igual que la elaboración de informes financieros para el Asociado en la implementación, el gobierno y los donantes.

### Información y controles

Se utilizan diversos informes para supervisar la financiación de la implementación nacional.

El Informe de Gastos Trimestrales (CDR) es obligatorio y se debe emitir con esa periodicidad. El Informe de Gastos Trimestrales refleja todos los desembolsos efectuados por el proyecto en un período de tiempo determinado. El Informe de Gastos Trimestrales final al término del año debe estar firmado por el funcionario autorizado designado del Asociado en la implementación.

En caso que el proyecto utilice la modalidad de anticipo en efectivo, el Informe financiero (FR) o Formulario de autorización de financiación y certificado de gastos (FACE) que informa sobre los gastos y solicitudes de anticipos también debe enviarse a la CO del PNUD al menos trimestralmente, y con la firma del funcionario autorizado del Asociado en la implementación. En la CO, el oficial de proyectos o asociado financiero debe controlar los saldos de los anticipos pendientes con el fin de supervisar la correcta implementación de los fondos.

Los detalles de los gastos también deben utilizarse para supervisar la exactitud de los gastos registrados, y para proporcionar información financiera detallada de los proyectos.

Los proyectos de implementación nacional tienen que auditarse al menos una vez durante la duración del proyecto, y cada año si la CO lo considera necesario (dependiendo del nivel de entrega, dificultades encontradas en el año, etc.).

Al momento del término de un proyecto, el saldo restante de los fondos depositados en las cuentas del PNUD para las actividades del proyecto debe reembolsarse al mismo donante según el acuerdo suscrito con el donante que inicialmente proporcionó los fondos.

Se proporciona información detallada correspondiente a los subprocesos antes mencionados en las secciones de este capítulo de Políticas y procedimientos sobre modalidades de transferencias en efectivo (transferencias en efectivo directas, pagos directos e implementación

directa por parte del organismo) al igual que la información, la auditoría y la implementación o la implementación por ONG.

### **Políticas relacionadas**

Se aplica el [Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada del PNUD](#), especialmente el artículo 16 (Marco General), artículo 17 (Designación, selección y terminación de la entidad de implementación y Asociado en la implementación) y artículo 18 (Supervisión financiera de la entidad de implementación y funciones del Asociado en la implementación).

## **Transferencias en efectivo directas y reembolsos**

### **Descripción**

Con el propósito de simplificar la presentación de los procedimientos, y dado que se puede considerar que los anticipos y reembolsos forman parte de un proceso similar, se abordarán ambas modalidades en esta sección.

### **Anticipos**

Los anticipos para Implementación nacional (NEX) comprenden el efectivo que se transfiere a un Asociado en la implementación nacional (IP) – o Agente implementador para programas no armonizados (consulte la sección introductoria sobre Financiación de implementación nacional y Financiación de implementación por ONG en este mismo capítulo de Políticas y procedimientos) – para obligaciones y gastos en que incurrirá el Asociado en la implementación en apoyo de actividades acordadas en los Planes de trabajo anuales (AWP) o documentos de proyecto para programas no armonizados. Las solicitudes de anticipos se deben preparar en concordancia con el proyecto o plan de trabajo anual, y deben estar firmadas por el Asociado en la implementación o el personal del proyecto designado (Director de proyecto).

Los fondos que se entregan al proyecto en calidad de anticipos son de total responsabilidad del Asociado en la implementación y sólo se deben utilizar para actividades e insumos establecidos en el plan de trabajo anual, y deben seguir las políticas y procedimientos del PNUD según lo estipulado en el documento del proyecto. El proyecto/Asociado en la implementación debe contar con un sistema de contabilidad adecuado y un registro de documentación financiera del proyecto (con el fin de conservar los registros de todos los pagos realizados con documentación de respaldo original de los gastos y anticipos). Todos estos requisitos e información se revisarán en el lugar de implementación del proyecto durante la auditoría del mismo.

Esta modalidad exige una supervisión detallada por parte de la CO con el fin de verificar la correcta utilización de los fondos anticipados para el logro de resultados inmediatos y resultados esperados. La CO también debe supervisar los montos que se anticiparán al proyecto, de acuerdo con las actividades planificadas en todos los períodos (al menos trimestralmente). Si el saldo al término del período es demasiado elevado, la CO debe determinar en qué consiste el problema y, en conjunto con el Asociado en la implementación, debe poner en práctica las medidas correctivas necesarias.

### **Gestión de riesgos**

Existe el riesgo de que el efectivo que se transfiere a una institución nacional pueda no utilizarse o informarse en concordancia con los acuerdos entre el PNUD y el Asociado en la implementación. El nivel de riesgo puede ser diferente entre las instituciones y la CO debe manejar este riesgo en forma eficaz para cada institución nacional a través de:

- Evaluar la capacidad de gestión financiera de la institución nacional;
- Aplicar procedimientos apropiados para el otorgamiento de transferencias en efectivo a la institución nacional; y
- Mantener un conocimiento adecuado de los controles internos de la institución nacional para las transferencias en efectivo a través de actividades de garantía.

El nivel de riesgo para cada institución nacional puede cambiar con el transcurso del tiempo, situación que requiere realizar cambios correspondientes en los procedimientos de auditoría y supervisión.

Si la CO considera que el Asociado en la implementación no utiliza correctamente la modalidad de anticipo, puede discontinuar la práctica y gestionar todos los pagos del proyecto a través de Pagos directos. Además, en el caso en que las evaluaciones que se lleven a cabo (consulte párrafo a continuación) identifiquen al Asociado en la implementación como de Alto riesgo, no se deben otorgar más anticipos y en su lugar, se debe seguir la modalidad de pagos directos. Si un proyecto recibe una calificación con un efecto financiero neto en su auditoría NIM, la modalidad de desembolso en este caso se debe cambiar a pagos directos.

Consulte [Marco para transferencias en efectivo a Asociados en la implementación](#) para obtener más información sobre las evaluaciones que se deben llevar a cabo para poner en práctica la modalidad de Transferencia en efectivo directa. Estas evaluaciones se deben realizar al mismo tiempo y por la misma compañía que lleva a cabo las evaluaciones de acuerdo con el Marco para usar el sistema de adquisiciones de los Asociados en la implementación (Anexo 5). El costo de estas evaluaciones y el de las evaluaciones de acuerdo con el Marco para usar el sistema de adquisiciones de los Asociados en la implementación (Anexo 5) debe ser asumido con cargo directo a los proyectos.

### **Reembolsos**

Si el saldo de los anticipos otorgados al Asociado en la implementación no es suficiente para incurrir en las obligaciones y gastos urgentes en apoyo de las actividades acordadas en los planes de trabajo anuales, el Asociado en la implementación puede realizar dichos pagos con sus propios fondos, y solicitar el reembolso a la CO. Esta solicitud puede realizarse:

- En la próxima solicitud de anticipo (Informe financiero, FR / Formulario de autorización de financiación y certificado de gastos, FACE), informando los gastos ya realizados, solicitando todos los reembolsos para tales gastos y un nuevo anticipo de fondos para nuevos gastos;
- De manera *ad hoc*, en casos excepcionales, enviando a la CO toda la documentación de respaldo de los pagos efectuados. En este último escenario, el reembolso se registrará en Atlas como pagos (con un registro en la cuenta correspondiente 70000, Actividad, Donante, Fondo, etc.) y no como un anticipo (cuenta 16005).

### **Receptor de anticipos o reembolsos**

Se pueden efectuar anticipos de NEX al Asociado en la implementación responsable de implementar los programas o proyectos que cuentan con el apoyo del PNUD. Con el fin de que el Asociado en la implementación solicite anticipos (o pagos, etc.), la máxima autoridad del mismo debe nombrar claramente al personal autorizado para efectuar dichas solicitudes. En la mayoría de los proyectos, el Asociado en la implementación designa un Director de proyecto, y lo faculta para solicitar anticipos, pagos, contratos, etc. Para que la CO tenga control sobre esto, el Asociado en la implementación debe proporcionarle un registro detallado del personal del proyecto autorizado, incluidos facsímiles de sus firmas. Este registro debe conservarse en la CO para fines de control interno y auditoría.

### **Periodicidad de los anticipos**

Los anticipos se realizan para un período trimestral o menor, dependiendo de las necesidades del programa o proyecto, de acuerdo con las actividades previstas acordadas en el plan de trabajo anual. La frecuencia se acuerda entre la institución designada y la CO al comienzo del programa o proyecto. Algunos aspectos esenciales son la planificación detallada de los gastos que se realizarán en el proyecto y la supervisión meticulosa por parte de la CO.

### **Propósito y requisitos de los anticipos**

Se pueden efectuar anticipos al proyecto para las actividades contempladas en el plan de trabajo anual siempre que los insumos correspondientes hayan sido presupuestados y con la condición que la disponibilidad de fondos pueda cubrir los montos solicitados.

Los anticipos para proyectos de implementación nacional sólo se podrán efectuar en moneda nacional. Sólo se pueden realizar anticipos en una moneda distinta a la nacional en aquellos casos en que todos los pagos que surjan de dichos anticipos sean en la misma moneda no nacional. La aprobación de una solicitud de anticipo por un Asociado en la implementación para un proyecto en particular está sujeta a verificación por parte de la CO de que al menos un 80% del anticipo anterior otorgado y un 100% de la totalidad de los anticipos anteriores se han liquidado. Además, si un Asociado en la implementación tiene anticipos para implementación nacional pendientes durante más de un año, no se otorgarán nuevos anticipos a dicho Asociado en la implementación para ninguno de los proyectos que esté ejecutando hasta que el anticipo en cuestión sea liquidado. Se deben realizar esfuerzos en forma permanente para asegurar la recuperación de los anticipos. En estas circunstancias, la CO debe enmendar en forma inmediata los arreglos de implementación con el Asociado en la implementación para reflejar un cambio de los anticipos a la realización de pagos directos en su nombre. Este cambio en los arreglos de la implementación debe comunicarse con claridad al Asociado en la implementación con una debida justificación.

Cabe señalar que los anticipos deben ser solicitados por el Asociado en la implementación y cargados por la CO en Atlas a la correspondiente combinación de Donante / Fondo, dependiendo de las actividades que involucren gastos y su financiación asociada. De esta manera, la reserva de fondos correspondiente a los anticipos se registrará en el fondo del donante correcto.

Todos los gastos del proyecto con anticipos otorgados por el PNUD deben realizarse de acuerdo con los procedimientos de adquisiciones y contratación acordados en el documento del proyecto, y deben relacionarse con las actividades del proyecto y los resultados previstos en el plan de trabajo anual. Todos los pagos que realice el Asociado en la implementación utilizando anticipos deben ser emitidos a nombre del beneficiario.

### **Cuentas bancarias**

Con el fin de recibir los fondos anticipados por el PNUD, el Asociado en la implementación para el proyecto puede abrir una cuenta bancaria que sólo se utilizará para recibir anticipos del PNUD y para efectuar los pagos del proyecto. Si las condiciones locales lo permiten, la cuenta bancaria debe abrirse con el nombre del proyecto.



La apertura de una cuenta separada para el proyecto generalmente disminuirá el riesgo pero al mismo tiempo, impondrá una carga administrativa adicional sobre el Asociado en la implementación. De manera alternativa, el Asociado en la implementación puede usar una cuenta bancaria existente bajo su nombre, pero esta opción **sólo se puede utilizar con el acuerdo del director de proyectos del PNUD**. Al tomar esta decisión, el director de proyectos considerará los riesgos inherentes involucrados, utilizando los mecanismos de aseguramiento descritos en el Marco para transferencias en efectivo a Asociados en la implementación (parte del Método armonizado para las transferencias en efectivo [HACT](#)).

Para fines de control se recomienda que la cuenta del Asociado en la implementación se maneje con doble firma. Es importante dejar en claro al Asociado en la implementación que esta cuenta bancaria no debe utilizarse para propósitos distintos a la recepción de anticipos del PNUD y para realizar pagos con dichos anticipos. Esta cuenta no debe tener acceso a ningún crédito (es decir, sobregiros) ni tampoco se debe utilizar para inversiones. Si el proyecto necesita anticipos para realizar pagos en moneda nacional y no nacional, se deben abrir dos cuentas bancarias, o una cuenta bancaria con dos controles de moneda separados. Al término del proyecto, el Asociado en la implementación es responsable de cerrar esta cuenta o cuentas y rembolsar todos los saldos pendientes al PNUD.

Cabe señalar que las cuentas bancarias abiertas por el Asociado en la implementación para anticipos y gastos de implementación nacional NO deben considerarse de propiedad del PNUD sino que son cuentas del proyecto (donde el Asociado en la implementación es responsable), y no cuentas del PNUD. El PNUD no realizará arreglos para abrir o cerrar dichas cuentas, y en ningún caso será un signatario de ellas. El Asociado en la implementación debe mantener un estricto control de dichas cuentas bancarias, realizando conciliaciones bancarias al menos en forma trimestral (es recomendable mensualmente), y debe mantener un archivo de toda la documentación relacionada con las transacciones. Además, debe incluir todos los intereses ganados por la cuenta bancaria del proyecto proveniente de los anticipos en el Informe financiero o Autorización de financiación y certificado de gastos y acreditados al proyecto, registrándolos como ingresos varios. El proyecto debe registrar los estados bancarios y se debe enviar una copia a la CO con los Informes financieros o FACE.

De acuerdo con la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda, la CO, en la medida de lo posible, debe depositar los anticipos del gobierno en las cuentas bancarias del gobierno central, siempre que el gobierno pueda cumplir las exigencias de información del PNUD como se describe en los párrafos anteriores.

### **Registro en Atlas de anticipos y gastos**

Los **Anticipos** se registrarán en Atlas, con cargo a la cuenta 16005 y la correspondiente combinación de Donante y Fondo (para obtener información más detallada sobre la verificación del proceso de registro visite [OnDemand](#)). Se utilizará un comprobante de cuentas por pagar – AP– para el anticipo y este registro reservará los fondos anticipados para el proyecto, afectando así la disponibilidad de los fondos en el módulo de Control de compromisos (KK). No se incluirá el monto anticipado en el Detalle de gastos de Naciones Unidas, tampoco en el Saldo de presupuesto del proyecto, dado que la cuenta 16005 sólo tiene el objeto de reflejar anticipos otorgados y registrar una reserva de fondos en la correspondiente combinación de donante y

fondo. Sólo se registran los gastos reales cuando el Asociado en la implementación los informa utilizando el Informe financiero o FACE. Debe observarse que en el modelo FACE, a continuación de la columna que indica la Actividad, la segunda columna debe indicar la cuenta 16005 y la combinación de donante y fondo para cada parte del anticipo solicitado.

Los **Gastos** que se informan utilizando el Informe financiero o FACE se registrarán en Atlas. La unidad de contabilidad de la CO registrará los comprobantes del libro diario de cuentas por pagar (APJV) con un crédito al donante y fondo debitados al momento del anticipo a la cuenta 16005, y con débito a las cuentas 70000 con la correspondiente combinación de donante y fondo (para obtener información más detallada sobre la verificación del proceso de registro visite [OnDemand](#)).

**Informes financieros** (para programas no armonizados) En los Informes financieros, el Asociado en la implementación informa los gastos por mes (esto se puede realizar en informes financieros mensuales o en informes financieros trimestrales con cuatro columnas, una para cada mes y una para el trimestre). La CO registra los gastos informados en conjunto con el equivalente en dólares estadounidenses al tipo de cambio de las Naciones Unidas para el mes en que se realiza el gasto.

**Autorización de financiación y certificado de gastos** (para programas armonizados): En el procedimiento armonizado, el formulario FACE tiene como finalidad reflejar los gastos acumulados por trimestre. Esto se puede realizar si lo acuerdan el Asociado en la implementación y la CO, considerando que el tipo de cambio que se utilizará para el registro de los gastos será el correspondiente al último mes del trimestre (marzo, junio, septiembre y diciembre). Cabe señalar que la acumulación de gastos a un solo tipo de cambio puede ocasionar variaciones en los cargos al proyecto en el equivalente en dólares estadounidenses. Esta variación puede ser significativa en países que experimentan una depreciación de la moneda. En tales circunstancias, se recomienda modificar el modelo FACE con el objeto de agregar tantas columnas como meses de gastos informados, con una columna para el total trimestral, a fin de reflejar un registro de gastos más realista en el mes efectivo en que se realizan. De esta manera, existe flexibilidad para escoger uno de los dos procedimientos (informar y registrar trimestralmente, o informar y registrar mensualmente), pero una vez que hay acuerdo en un procedimiento entre el Asociado en la implementación y la CO, este procedimiento se debe utilizar durante todo el proyecto.

## **Supervisión**

El oficial de proyecto / asociado financiero debe supervisar en forma permanente la exactitud de los gastos informados, y el flujo de efectivo y saldo de los anticipos.

La siguiente consulta Atlas es de bastante utilidad para supervisar anticipos y saldos de anticipos y se puede obtener acceso en Herramientas de Información / Visualizador de Consulta: OFA\_NEX\_ACTIVITY\_QUERY. Esta consulta proporciona todos los movimientos de la cuenta 16005 por Unidad de Operación. Debe observarse que esta consulta sólo extrae datos de Cuentas por pagar. Si por alguna razón un ajuste correspondiente a anticipos (Cuenta 16005) o cualquier Informe financiero se registró utilizando Asientos de diario en el libro mayor (GLJE), dicho ajuste no se reflejará en esta consulta. Luego de obtener la información de la consulta, se

pueden migrar los datos al software Excel y al utilizar la función “Datos/Informe de tabla dinámica y gráfico dinámico”, el usuario puede ordenar las transacciones de la cuenta 16005 por Proyecto/Moneda/Fondo/Donante con el fin de obtener el saldo de cada proyecto.

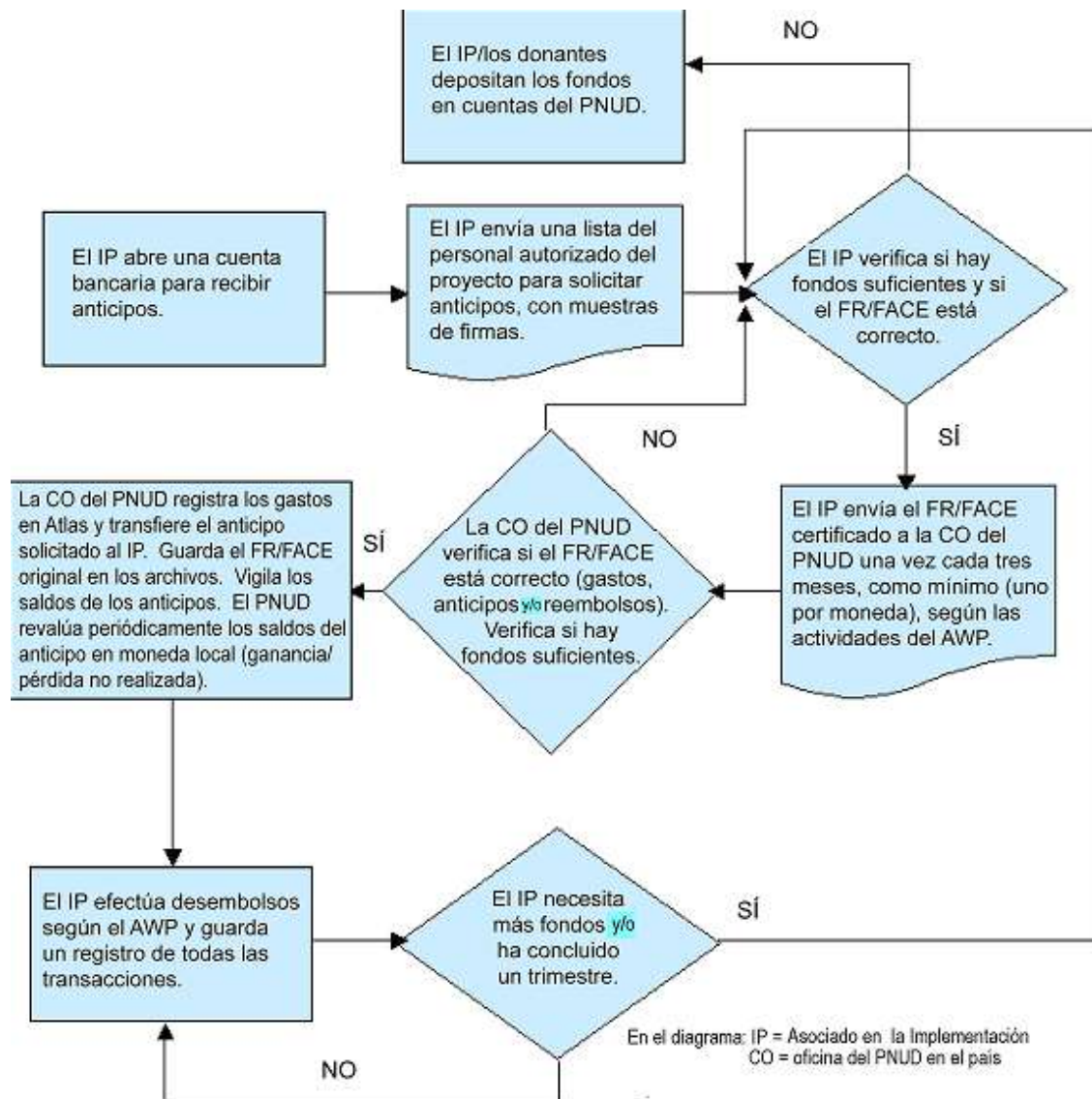
Se debe supervisar detalladamente los saldos pendientes de los anticipos a los proyectos, junto con la tasa de implementación de los fondos anticipados. Si el saldo al término del período es demasiado elevado, la CO del PNUD debe determinar en qué consiste el problema y, en conjunto con el Asociado en la implementación, debe poner en práctica las medidas correctivas necesarias.

### Políticas relacionadas

Consulte la sección de visión general anterior y el [Marco de control interno](#)

### Diagrama de flujo

Transferencias en efectivo directas y reembolsos



## Procedimientos

Paso	Tarea	Parte responsable	Notas
01	Abrir cuenta bancaria para recibir anticipos	Director de proyecto de Asociado en la implementación	Como se explicó anteriormente, las cuentas bancarias abiertas por el Asociado en la implementación para los anticipos de implementación nacional <b>NO</b> deben ser propiedad del PNUD o abiertas en nombre del PNUD. El PNUD no realizará arreglos para su apertura o cierre, y el personal del PNUD no puede actuar como signatario de estas cuentas. Estas cuentas son cuentas del proyecto (en las que el Asociado en la implementación es responsable), y <b>no cuentas del PNUD</b> . El Asociado en la implementación debe mantener un estricto control de esta cuenta bancaria, realizando conciliaciones bancarias al menos en forma mensual, y debe mantener un archivo de toda la documentación relacionada con las transacciones de la cuenta. El Asociado en la implementación debe incluir todos los intereses ganados por la cuenta bancaria del proyecto proveniente de los anticipos en el Informe financiero o Autorización de financiación y certificado de gastos y acreditados al proyecto, registrándolos como ingresos varios.
02	Enviar registro del personal del proyecto autorizado con facsímil de sus firmas  A lo menos se debe incluir al signatario principal y un alternativo.	Director de proyecto de Asociado en la implementación	El Asociado en la implementación debe enviar a la CO un registro detallado del personal del proyecto autorizado, que incluya facsímiles de sus firmas.  Estas autoridades generalmente habrán firmado el Plan de trabajo anual y firmarán los FACE/FR correspondientes.  Este registro debe mantenerse en la CO para fines de control interno y de auditoría.
03	Mantener archivos del proyecto y registros relacionados, y realizar las actualizaciones necesarias incluidos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Detalles de cuentas bancarias;</li> <li>• Lista de signatarios autorizados con facsímiles.</li> </ul>	Oficial de Programas del PNUD	
04	Planificar actividades del proyecto en concordancia con el Plan de trabajo anual para el próximo trimestre.  Establecer disponibilidad de fondos.  Verificar que los fondos solicitados se ajusten al Plan de trabajo anual.	Director de proyecto de Asociado en la implementación	En el momento en que el proyecto solicite un anticipo, el Asociado en la implementación debe verificar que existan fondos suficientes a nivel del Donante/Fondo con el propósito de que la CO proceda con el anticipo. La cantidad solicitada debe reflejar una previsión realista de los fondos que serán necesarios para el período solicitado. La CO no pagará el anticipo si los fondos del proyecto (a nivel del donante/fondo que corresponde al anticipo) no se encuentran disponibles.
05	Preparar, firmar y enviar FR/FACE (en cada oportunidad que el proyecto necesite fondos, y al menos trimestralmente).	Director de proyecto de Asociado en la implementación	Consulte los requisitos para la preparación de FR/FACE en la sección siguiente de Plantillas y modelos.

Paso	Tarea	Parte responsable	Notas
	<p>Incluir una copia del estado bancario que muestre el saldo final de efectivo para el trimestre correspondiente. Según sea necesario, incluir una conciliación con el saldo de fondos en efectivo como se indica en FACE. (La conciliación no es necesaria en caso en que el Asociado en la implementación no utilice una cuenta bancaria separada para el proyecto correspondiente).</p>		<p>Se debe enviar FR/FACE al PNUD dentro de los 15 días siguientes al término del trimestre correspondiente.</p> <p>La autoridad del Asociado en la implementación que firma el FACE debe corresponder con la designada en el Plan de trabajo anual.</p>
06	<p>Verificar FACE/FR según lo enviado por el Asociado en la implementación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar solicitud con presupuesto disponible según Atlas / Plan de trabajo anual.</li> <li>• Verificar firma del signatario con facsímil de acuerdo con archivos del proyecto.</li> <li>• Verificar que el saldo inicial concuerde con el saldo final en el último Informe financiero</li> <li>• Verificar los cálculos del informe</li> <li>• Verificar la razonabilidad de las obligaciones pendientes, gastos planificados y anticipos solicitados con el presupuesto del proyecto, Plan de trabajo anual y otra documentación disponible.</li> <li>• Considerar informes de auditoría y evaluaciones existentes y si existen fundamentos para retener o reducir la financiación.</li> <li>• Verificar códigos de cuentas con presupuesto de Plan de trabajo anual / Atlas.</li> <li>• Debe verificar que al menos el 80% del anticipo anterior y el 100% de la totalidad de los anticipos anteriores se han liquidado, así como también, asegurar que no existan anticipos pendientes de más de un año antes de aprobar el anticipo solicitado.</li> </ul> <p>Opciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Firmar y aprobar el FR/FACE</li> <li>2. Modificar el FR/FACE, informando al Asociado en la implementación respecto de</li> </ol>	Oficial de Programas del PNUD	<p>No desatender los problemas del programa incluidos los hallazgos de auditoría / evaluación. Esto no es simplemente un proceso de registro en libros. Los anticipos sólo se deben realizar en caso que el director de proyectos acuerde que esto es apropiado y necesario para lograr los resultados del programa.</p> <p>Firmar y aprobar el FR/FACE sólo si todos los puntos de esta sección son correctos según lo enviado por el Asociado en la implementación, o corregidos por el director de proyectos del PNUD (por ejemplo, enmendando la cantidad aceptada en FACE).</p>

Paso	Tarea	Parte responsable	Notas
	<p>todos los cambios efectuados, firmar y aprobar.</p> <p>3. Rechazar FR/FACE, manteniendo una copia, devolviéndola al Asociado en la implementación, entregando las razones del rechazo.</p>		
07	<p>Para cada anticipo de efectivo (según FR/FACE):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Emitir un comprobante de cuentas por pagar cargando la cuenta Anticipos 16005 en que el beneficiario es el Asociado en la implementación (departamento de gobierno u otra institución nacional).</li> <li>Verificar que la cantidad, moneda, beneficiario y códigos de cuenta están en concordancia con FACE/FR de respaldo.</li> <li>Imprimir y firmar el comprobante de cuentas por pagar no aprobado y enviarlo con el FR/FACE de respaldo al director de aprobación para el segundo nivel de aprobación</li> </ul>	Oficial de Programas del PNUD	<p>Nunca se deben confeccionar comprobantes de cuentas por pagar a funcionarios de gobierno o empleados de organismos de las Naciones Unidas. El beneficiario debe ser el del departamento de gobierno en la implementación y debe corresponder al nombre del beneficiario de la cuenta bancaria.</p> <p>Debe observarse que las monedas no deben combinarse dentro de un proyecto único. Si el anticipo es en moneda nacional, el informe de gasto y todos los anticipos posteriores deben ser en la moneda nacional.</p> <p>Al evaluar la aprobación de los anticipos en efectivo, el director de proyecto debe considerar el desempeño del programa correspondiente y si la continuación de la financiación es adecuada.</p> <p><b>Verificación de control interno, 1 de 3.</b></p>
08	<p>Para cada anticipo de efectivo (según FR/FACE):</p> <p>Revisar el comprobante de cuentas por pagar y FR/FACE de respaldo para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aprobación firmada del director del proyecto en ambos.</li> <li>Uniformidad de ambos: verificar cantidad, moneda, beneficiario, códigos de cuenta</li> <li>Evaluar toda la información restante que debería impedir que el PNUD realizara este pago.</li> <li>Si todo está en orden, aprobar el comprobante de cuentas por pagar en Atlas.</li> <li>En caso contrario, devolver al director del proyecto.</li> </ul>	Director de aprobación	<p>Las facultades del director de aprobación están limitadas de la siguiente forma:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel 1 &lt; US\$5.000</li> <li>Nivel 2 &lt; US\$30.000</li> <li>Superior: sin restricción.</li> </ul> <p><b>Verificación de control interno, 2 de 3.</b></p> <p>Cuando el director de aprobación rechaza la solicitud de anticipo, debe adjuntarse al archivo una nota explicativa.</p>
09	<p>Para cada anticipo de efectivo (según FR/FACE):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar verificación de presupuesto y desembolso; consultar las secciones de Cuentas por Pagar y Desembolso de Fondos en Cuentas por Cobrar y Gastos, Gestión de Obligaciones, de</li> </ul>	Consulte sección de gastos de estas Políticas y Procedimientos	<p>El comprobante sigue el mismo proceso que cualquier otro comprobante de cuentas por pagar y desembolso; consulte las secciones de Cuentas por Pagar y Desembolso de Fondos de estas Políticas y Procedimientos.</p> <p>Observe que al utilizar la modalidad transferencia en efectivo directa / anticipos, la cuenta 16005 anticipos para implementación nacional (a diferencia de todas las otras cuentas</p>

Paso	Tarea	Parte responsable	Notas
	estas Políticas y Procedimientos.		del balance general) es verificada con respecto al presupuesto, lo que significa que los fondos se deducen del Control de Compromisos en el momento del anticipo y no en el momento en que son registrados como gasto. <b>Aprobación de control interno al desembolso, tercera y final.</b>
10	<p>Para informes de gastos (según FR/FACE):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar la razonabilidad y concordancia con las actividades del programa y Plan de trabajo anual firmado.</li> <li>• Verificar suficiencia de anticipo disponible y saldos de presupuesto.</li> </ul> <p>Opciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Firmar y aprobar el FR/FACE</li> <li>2. Enmendar el FR/FACE, informando al Asociado en la implementación respecto de todos los cambios efectuados, firmar y aprobar.</li> <li>3. Rechazar FR/FACE, manteniendo una copia, devolviéndola al Asociado en la implementación, entregando las razones del rechazo.</li> </ol>	Oficial de Programas del PNUD	
11	<p>Para informes de gastos (según FR/FACE):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Emitir comprobantes del libro diario de cuentas por pagar (APJV)</li> <li>• Acreditar cuenta anticipos 16005.</li> <li>• Debitar (cargar) cuentas de gastos en concordancia con presupuesto y Plan de trabajo anual firmado.</li> <li>• Firmar y aprobar el APJV, adjuntar FR/FACE y enviar al director de aprobación para su revisión.</li> </ul>	Oficial de Programas del PNUD	<p>Los comprobantes del libro diario de cuentas por pagar (APJV) se utilizan para registrar asientos y no para realizar pagos. El pago se efectuó anteriormente al momento del anticipo de fondos.</p> <p>Los fondos se verificaron con respecto al presupuesto cuando se realizó el anticipo (en cuenta 16005). Por lo tanto, al acreditar la cuenta anticipo y cargar gastos, el efecto neto en el presupuesto en el Control de Compromisos es nulo (suponiendo que el gasto que se registra es menor que el saldo de anticipo neto en la cuenta 16005). <b>Primera aprobación de control interno.</b></p>
12	<p>Para informes de gastos (según FR/FACE):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar APJV con FR/FACE de respaldo y que ambos estén aprobados y firmados por el director del proyecto. Verificar compatibilidad de las cantidades, moneda y códigos de cuenta.</li> <li>• Evaluar toda la información restante que debería impedir que el PNUD realizara este gasto.</li> </ul>	Director de aprobación	<p>La aprobación se realiza mediante la firma en el comprobante y mediante la aprobación del comprobante en Atlas.</p> <p>Observe que como el anticipo original en Atlas fue verificado contra el presupuesto, el comprobante es neutro con respecto al presupuesto: no tiene efecto en el Control de Compromisos (suponiendo que el gasto informado es menor que el saldo del anticipo).</p> <p>El comprobante registrará un gasto y sólo en este punto se reconoce la entrega en Atlas. <b>3º y último control interno aprobación.</b></p>



Paso	Tarea	Parte responsable	Notas
13	Reevaluar saldos de anticipos en moneda nacional	Jefe, División Cuentas	Al final de cada período establecido por La Oficina Central del PNUD (trimestralmente, anualmente), los saldos pendientes de los anticipos en moneda nacional registrados en Atlas serán reevaluados según el tipo de cambio de Naciones Unidas para el último mes del período. El cómputo de ganancias/pérdidas por tipo de cambio se cargará/acreditará al proyecto como "ganancias/pérdidas no realizadas" (Cuenta 76130 ganancia, 76120 pérdida, sin indicar una Actividad específica). Con el fin de minimizar la posible pérdida por tipo de cambio debido a saldos no utilizados en moneda local, se recomienda que el Asociado en la implementación solicite anticipos para períodos cortos (es decir, mensualmente, máximo: trimestralmente) y en concordancia con las necesidades de fondos reales de fondos que el proyecto utilizará en el período. Esta precaución es muy importante en países con monedas inestables o que se deprecian. La CO debe realizar una supervisión continua del uso de los anticipos por parte de los proyectos.
14	Recibir fondos y realizar desembolsos	Director de proyecto de Asociado en la implementación	Asociado en la implementación realiza desembolsos de acuerdo con el Plan de trabajo anual y mantiene registros de todas las transacciones. Cuando se necesitan mayores fondos, el director del proyecto procede nuevamente desde el paso 3.
15	Conciliar los fondos de efectivo disponibles con lo estipulado en FR/FACE con: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Saldo según lo estipulado en Atlas cuenta 16005.</li> <li>• Estado bancario del proyecto en que se utilice una cuenta bancaria del proyecto separada.</li> <li>• Firmar FR/FACE como evidencia de revisión de conciliación. Dejar disponible para inspección de auditoría.</li> </ul>	Oficial de Programas del PNUD	<p>Cuando existan errores en FR/FACE o Atlas, realizar seguimiento inmediato para solucionar.</p> <p>Realizar GLJE o comprobantes del libro diario de AP (APJV) para corregir registros en Atlas según lo exigido (consulte sección de Limpieza de Cuentas por Pagar, Cuentas por Cobrar y Gastos, Gestión de Obligaciones de estas Políticas y Procedimientos para orientación adicional sobre asientos de corrección).</p>

## Insumos

Los insumos necesarios para procesar una solicitud de anticipo son los siguientes:

- Documento del proyecto/Plan de trabajo anual firmados (planes de gastos acordados);
- Registro de firmas autorizadas;
- Informe financiero o FACE firmado por el Asociado en la implementación enviado a la CO;
- Fondos disponibles.



## Entregables

Los principales entregables para el proceso de anticipo son los siguientes:

- Gastos aprobados y registrados en Atlas;
- Anticipos transferidos al proyecto;
- Saldos pendientes supervisados de acuerdo con las reglas;
- Progreso con respecto al logro de resultados según lo detallado en el plan de trabajo anual

## Roles y responsabilidades

Parte Responsable	Responsabilidades	Observaciones
Director de proyecto de Asociado en la implementación	<p>Reglamento financiero 27.01: "...responsabilidad total por el uso eficaz de los recursos del PNUD y la entrega de resultados..."</p> <p>Abrir, mantener y conciliar al menos mensualmente una cuenta bancaria del proyecto.</p> <p>Mantener registros contables completos y adecuados de todas las adquisiciones, pagos y otras transacciones relacionadas con el proyecto y colocar estos a disposición de auditoría e inspección según solicitud.</p> <p>Establecer disponibilidad de fondos;</p> <p>Planificar actividades del proyecto y fondos en concordancia con el Plan de trabajo anual Recibir fondos y realizar desembolsos.</p> <p>Completar FR/FACE y enviar original firmado a la CO junto con la documentación correspondiente.</p>	<p>El director del proyecto puede abrir una cuenta bancaria separada para el proyecto, o bien, utilizar una existente mantenida en nombre del Asociado en la implementación, siempre que haya sido aprobado por el director de proyectos del PNUD.</p> <p>El Informe financiero debe ser firmado por el oficial del Asociado en la implementación autorizado designado. Se debe entregar a la CO la lista del personal del proyecto autorizado junto con facsímiles de firmas.</p>
Oficial de programas	<p>Verificar si los fondos se han utilizado de acuerdo con el Plan de trabajo anual y si el progreso se realiza con miras al logro de los resultados esperados.</p> <p>"Primera Autoridad" cuya principal responsabilidad es gestionar el uso de los recursos, de acuerdo con el Marco de Control Interno.</p> <p>Revisar FR/FACE (saldo inicial y final, exactitud de los cálculos), verificar que los recursos estén disponibles y examinar el Plan de trabajo anual para verificar que la cantidad solicitada no exceda los gastos razonablemente esperados durante el período siguiente.</p> <p>Debe verificar si el 80% de los anticipos anteriores y el 100% de la totalidad de los anticipos anteriores se han liquidado, así como</p>	<p><b>Control interno: 1º aprobación.</b></p>

	también, asegurar que no existan anticipos pendientes de más de un año antes de aprobar el anticipo siguiente.  Si existen errores en el Informe financiero, la institución designada debe realizar las correcciones en consulta con la CO del PNUD.	
Funcionario/asistente contable	Registrar los gastos en Atlas utilizando comprobantes de cuentas por pagar. Confrontar comprobante con presupuesto e informar todos los errores.	Deber de diligencia más que control interno.
Nivel de gerente 1 =<US\$5.000 Nivel de gerente 2 =<US\$30.000 Nivel de gerente 3 =>US\$30.000	Aprobar APJV para gastos informados y verificar con FR/FACE de respaldo.  Evaluar toda la información restante que debería impedir que el PNUD acepte este gasto o realice este anticipo.	<b>Control interno: segunda aprobación.</b>
Director de operaciones/DRR	Firma la transferencia/cheque; consulte sección de gastos	<b>Control interno: tercera aprobación.</b>

## Plantillas y modelos

Los modelos para solicitar anticipos constan de dos partes: a) informe de los gastos realizados, y b) solicitud de anticipo (si es necesario). El Asociado en la implementación debe informar los gastos realizados con los anticipos y solicitar fondos adicionales (si es necesario) trimestralmente, o con mayor frecuencia si corresponde.

El **Informe financiero (FR)** se utiliza para los programas no armonizados. Se puede obtener acceso al modelo e instrucciones en: [Informe financiero](#).

El **Formulario de autorización de financiación y certificado de gastos (FACE)** se utiliza para programas armonizados y para transferencias en efectivo directas y desembolsos a los Asociados en la implementación, y pagos directos (consulte la sección de Pagos directos en este mismo capítulo de Políticas y procedimientos). Se puede obtener acceso a los modelos e instrucciones en: [Marco para transferencias en efectivo a Asociados en la implementación](#)

Junto con el Informe financiero o FACE, el proyecto debe enviar una copia del estado bancario hasta la fecha de término del período informado, para permitir que la CO compare los saldos bancarios con los saldos del Informe financiero o FACE (el PNUD no realizará conciliaciones entre los estados bancarios y los gastos informados en el Informe financiero o FACE. Esta responsabilidad le corresponde al Asociado en la implementación y la exactitud de esta conciliación será determinada a través del ejercicio de la auditoría). Las principales instrucciones que se aplican son las siguientes:

- Si se utiliza el Informe financiero, el Asociado en la implementación informa los gastos por mes (como se explicó anteriormente, esto se puede realizar en informes financieros mensuales o en informes financieros trimestrales con cuatro columnas, una para cada mes y una para el trimestre). La CO registra los gastos efectuados por el Asociado en la implementación con el correspondiente equivalente en dólares estadounidenses al tipo de cambio de las Naciones Unidas para el mes en que se realiza el gasto.

- Si se informa utilizando el modelo FACE, los gastos se pueden informar por el trimestre o el Asociado en la implementación puede acordar con la CO que el primero debe informar los gastos en el mes en que se realizaron. La información de los gastos en el mes en que se efectúan requiere una adaptación del FACE, en la cual se abren tantas columnas como meses de gastos se informen (máximo tres columnas para los gastos y una para el trimestre). En aquellos países que tienen monedas inestables o que se deprecian, al considerar los anticipos en moneda nacional, se recomienda informar por mes con el fin de evitar pérdidas debido al tipo de cambio;
- Los gastos se deben informar en Atlas por Actividad, Donante, Fondo y Cuenta de acuerdo con el presupuesto aprobado en el plan de trabajo anual;
- Si el proyecto ha recibido anticipos en más de una moneda, se debe enviar un Informe financiero separado o FACE por cada moneda recibida;
- En todos los casos, los gastos que se informan deben realizarse en la misma moneda en que se otorgó el anticipo previamente (no se permiten cambios en las monedas);
- El Asociado en la implementación debe enviar los informes financieros correspondientes o FACE cada vez que el proyecto necesite más fondos y al término de cada trimestre, dentro de los primeros 15 días del trimestre siguiente. La información trimestral es necesaria con el propósito que el PNUD cierre sus cuentas para ese período y con el fin de supervisar los saldos pendientes
- Aunque se deben realizar todos los esfuerzos para que los informes financieros o FACE cuenten con la firma cada trimestre, si por alguna razón la CO no recibe el informe dentro de los plazos establecidos, se considerará que no se realizaron gastos en el período que se está cerrando. El PNUD procederá a la reevaluación de los saldos en moneda nacional, con lo cual se registrará la correspondiente ganancia/pérdida por tipo de cambio. Los gastos que se realizan en el período no informado, se deben registrar en el siguiente período, junto con la justificación de por qué no se informó en los plazos establecidos.
- El Informe financiero o FACE debe incluir información detallada sobre las instrucciones de pago (cuenta bancaria donde se deben depositar los anticipos).

### **Utilización de FACE**

El modelo armonizado FACE simplifica el trabajo administrativo para autorizar gastos o transferir efectivo a los Asociados en la implementación.

El FACE admite diversas funciones importantes:

- Solicitud para autorización de financiación: El Asociado en la implementación utilizará la sección “Solicitudes / Autorizaciones” para ingresar la cantidad de fondos que se desembolsarán para utilizar en el nuevo período a que se refiere el informe. La CO puede aceptar, rechazar o modificar la cantidad aprobada;
- Información de gastos: El Asociado en la implementación utilizará la sección “Información” para indicar a la CO los gastos incurridos en el período a que se refiere el

informe. La CO puede aceptar, rechazar o solicitar una enmienda a los gastos informados;

- Certificación de gastos: El oficial designado utilizará la sección “Certificación” del Asociado en la implementación para certificar la exactitud de los datos e información proporcionada.

En el proceso de certificación, el oficial designado da fe de una o ambas de las declaraciones siguientes:

- Que la solicitud de financiación que se presenta representa los gastos planificados estimados de acuerdo con el Plan de Acción para el programa para el país (CPAP) / Plan de trabajo anual (AWP) y que se adjuntan las estimaciones de costos detallados y/o;
- Que los gastos reales para el período que se informa se han desembolsado de acuerdo con el plan de acción para el programa para el país / plan de trabajo anual y las estimaciones de costos detallados previamente autorizados. Además, el oficial designado da fe de que la documentación contable de respaldo se encontrará disponible, previa solicitud, para un período de cinco años.

Cuando se procesa un pago para un Asociado en la implementación, se debe enviar una copia aprobada del FACE al Asociado en la implementación junto con la notificación de desembolso, cheque, etc. A continuación se presenta un análisis de cada segmento del FACE.

#### **FACE: marco general y principios rectores**

El FACE tiene como objetivo reemplazar todo el resto de la documentación utilizada por los asociados para solicitar fondos e informar gastos. No se utilizan todas las secciones del modelo en la totalidad de las oportunidades. Por ejemplo, para un desembolso inicial, sólo se completará la sección de solicitud del modelo. Para un pago final, luego de completar el Plan de trabajo anual, sólo se utilizará la sección de información. Se aplicarán los siguientes principios rectores:

- No se procesará ningún FACE sin la firma correspondiente por parte del oficial designado del Asociado en la implementación;
- El FACE está en concordancia con el plan de trabajo anual. Las actividades para las cuales se solicita autorización de fondos, o para las cuales se informan gastos, corresponderá a aquellas especificadas en el plan de trabajo anual.
- Por lo general, el oficial designado que firma el plan de trabajo anual certifica el FACE. En todas las demás circunstancias, el plan de trabajo anual especificará cualquier otro oficial autorizado para certificar el FACE. Por ejemplo, el oficial designado que firma el plan de trabajo anual puede provenir del Ministerio de Salud central mientras que los gastos reales pueden ser incurridos por una oficina de salud regional. En dichos casos, el plan de trabajo anual debe especificar si la autoridad central procesará y firmará un FACE consolidado o si cada uno de los modelos FACE serán procesados por otros oficiales autorizados de las oficinas subordinadas y asociados en la implementación. La relación de información respectiva debe estar especificada en el plan de trabajo anual.

- Una solicitud por financiación incluida en el FACE debe estar acompañada de una estimación de costos por ítem de las actividades que se financiarán de acuerdo con las directrices del PNUD. La naturaleza y detalle de esta lista puede negociarse a nivel del país;
- El ciclo normal de desembolso para el FACE es trimestral.

#### **FACE: área de encabezamiento**

El área de encabezamiento del FACE permite que el Asociado en la implementación informe sobre la razón y propósito de la solicitud de financiación / información. Generalmente los datos son necesarios para una correcta codificación en los sistemas contables financieros y de gestión. Los elementos de datos específicos incluyen:

- Nombre del organismo (PNUD);
- Fecha de la solicitud;
- Tipo de solicitud (transferencia en efectivo directa, pago directo, reembolso);
- País en el cual se desarrolla el programa;
- Título y código del programa (según corresponda);
- Título y código del plan de trabajo anual;
- Oficial u oficiales responsables;
- Asociado en la implementación;
- Moneda de la solicitud y desembolso.

#### **FACE: cuerpo del modelo**

**Descripción de actividad.** Este es un campo de texto que contiene una breve descripción de la actividad como aparece en el plan de trabajo anual correspondiente, al igual que su duración. Estos datos generalmente son necesarios para los sistemas de gestión del programa o proyecto del PNUD.

**Columna de codificación:** La segunda columna permitirá al PNUD ingresar sus propios códigos de cuenta. Los datos son exigidos por el sistema contable financiero. El PNUD puede ingresar estos datos por sí mismo o puede exigir que lo haga el Asociado en la implementación. Si es este último, será necesaria la capacitación del personal de contraparte.

#### **Área de información**

El FACE es un modelo dinámico que debe equilibrarse y conciliarse de un período al cual se refiere el informe al siguiente. La primera columna de modelo, columna A, repite la última, columna G, del modelo FACE previamente enviado y autorizado. Observe que las columnas C, D, F y G están sombreadas. Están en blanco cuando el FACE se envía a la CO. La CO los completa antes del procesamiento financiero del modelo. Todas las columnas que no están sombreadas las debe completar el Asociado en la implementación.

**Columna A, Cantidad autorizada:** La columna A estará en blanco para la primera solicitud por parte de un Asociado en la implementación. Debe incluir la fecha de la autorización anterior más reciente.

**Columna B, Gasto real:** La columna B informa los gastos reales por parte del Asociado en la implementación para el período. Los gastos informados por el Asociado en la implementación, en este punto, aún están sujetos a revisión y aprobación por la CO. El oficial designado del Asociado en la implementación está certificando que estos gastos se informan de acuerdo con las disposiciones del plan de trabajo anual, plan de acción para el programa para el país y/o otros acuerdos relacionados con el PNUD.

**Columna C, Gastos aceptados por organismo:** La CO utiliza la columna C para revisar y aprobar, rechazar o enmendar los gastos informados por el Asociado en la implementación. Si las cantidades se aceptan como están informadas, no se requieren ajustes adicionales a esta parte del FACE o comunicación con el Asociado en la implementación sobre estos gastos. Sin embargo, si se realizan cambios (por ejemplo, consultar o rechazar un gasto informado), la cantidad informada por la CO en la columna C será diferente de la informada en la columna B. En este caso, es necesario comunicar el cambio al Asociado en la implementación.

**Columna D, Saldo:** La columna D informa el saldo de fondos autorizados para utilizar en el período a que se refiere el informe que permanecen no gastados a la fecha del modelo. El término “no gastado” también puede reflejar gastos que son desconocidos o en curso a la fecha del FACE, que sin embargo, el Asociado en la implementación no puede certificar debido a retrasos temporales o de información interna. El saldo pendiente de fondos autorizados por actividad puede arrastrarse, reprogramarse o refinanciarse, dependiendo de las circunstancias particulares del acuerdo suscrito.

#### **Área de solicitudes y autorizaciones**

**Columna E, Nuevo período de solicitud y cantidad:** La columna E determina el período de la nueva solicitud, el que generalmente es contiguo al último período a que se refiere el informe. La columna contiene las solicitudes de autorización para gastar o recibir fondos, por actividad y para ese período. Cada vez que se envía una solicitud para fondos nuevos o adicionales, se acompañará de una lista de gastos pormenorizada en concordancia con el plan de trabajo anual. Esta columna también puede reflejar todos los saldos para una actividad en la columna D, que es solicitada para reprogramación. Esto disminuirá la cantidad total de la nueva solicitud de desembolso en consecuencia.

**Columna F, Cantidad autorizada:** La columna F es utilizada por la CO para establecer la cantidad de nuevos fondos, por actividad, que se desembolsarán para el nuevo período a que se refiere el informe. Esta columna la completa la CO. Se puede utilizar para aceptar, rechazar o modificar las cantidades solicitadas en la columna E. Todos los créditos para reprogramación se reflejarán en la columna para conciliación de las cantidades.

**Columna G, Cantidad autorizada pendiente:** La columna G corresponde a la suma de las columnas D y F, e indica la cantidad total pendiente autorizada. Para los períodos a que se refiere el informe subsiguiente, la cantidad de esta columna se arrastrará a la columna A del nuevo modelo FACE.

## Área de certificación

El Área de certificación la utiliza el oficial designado del Asociado en la implementación para solicitar fondos y/o certificar gastos. Esta área requiere una fecha, la firma del oficial y su cargo.

## Área de uso sólo del organismo

**Cuadro de aprobaciones:** El cuadro “Para todos los organismos” en la esquina inferior izquierda del modelo FACE debe estar firmado por el oficial del PNUD correspondiente. Esto indica la revisión y aprobación de la solicitud de fondos y autoriza el registro de los gastos informados. El oficial debe firmar, colocar la firma y su cargo.

**Cuadros de codificación contable:** El resto del modelo lo utiliza el PNUD para completar la codificación de acuerdo con lo exigido por sus sistemas contables de gestión y financieros.

## Lecciones

El trabajo con anticipos presenta dos aspectos positivos y negativos:

- **Positivos:** el Asociado en la implementación es completamente responsable de los fondos del proyecto y debe llevar a cabo los procedimientos necesarios y gestionar todos los procesos completos para el logro de los resultados esperados. Dado que la implementación nacional debe permitir el fomento de capacidades del Asociado en la implementación, esto parece ser una manera adecuada de gestionar los fondos de implementación nacional. Además, si el Asociado en la implementación lleva a cabo todos los procedimientos operativos necesarios, esto reducirá la carga de trabajo de la CO;
- **Negativos:** Existe el riesgo de que el efectivo que se transfiere a una institución nacional pueda no utilizarse o informarse de acuerdo con los acuerdos entre el PNUD y las autoridades nacionales. También existe un riesgo de una subentrega y/o saldos de anticipos pendientes excesivos. La supervisión de la utilización correcta de los fondos anticipados aumenta las exigencias sobre la CO, que comprende una supervisión financiera más sustantiva y cercana de los proyectos.

## Pagos Directos

### Descripción

Según esta modalidad, el Asociado en la implementación (IP) – o Agente implementador para programas no armonizados (consulte sección introductoria de Finanzas de implementación nacional en este mismo capítulo de Políticas y procedimientos) – lleva a cabo las adquisiciones pero solicita al PNUD que realice los desembolsos. La CO proporciona los servicios bancarios y de contabilidad al Asociado en la implementación.

Respecto de las transferencias en efectivo, la modalidad de pago directo para proyectos bajo implementación nacional (NEX) sólo es posible cuando la oficina ha llevado a cabo una evaluación de los controles internos del organismo que realiza la implementación y ha determinado que estos son adecuados.

### Políticas relacionadas

Consulte las secciones sobre Cuentas por pagar y Desembolso de fondos en cuentas por cobrar y gastos, Gestión de obligaciones, en las presentes Políticas y procedimientos. En especial, la solicitud de pago debe incluir toda la documentación de respaldo necesaria. Consulte además el marco de control interno del PNUD en el vínculo siguiente: [Marco de control interno](#)

Según la modalidad de pago directo el Asociado en la implementación es el único responsable de las adquisiciones (debe recordarse que no puede existir responsabilidad mutua por estas medidas de adquisiciones). Sin embargo, al realizar su micro evaluación y otras actividades de aseguramiento, la CO debe asegurar que cuenta con la suficiente confianza de que el Asociado en la implementación está llevando a cabo las adquisiciones de acuerdo con normas compatibles con las propias del PNUD. Si este no es el caso, debe examinarse la modalidad de pago y estado del Asociado en la implementación con el fin de efectuar una mejor gestión del nivel de riesgo. Por ejemplo, debe seleccionarse otra modalidad de pago o, cuando las circunstancias ameriten tal medida, el PNUD puede decidir discontinuar el trabajo con el Asociado en la implementación en cuestión.

Si el director del proyecto contempla que es útil un mayor nivel de supervisión del proceso, puede solicitar al Asociado en la implementación que proporcione la documentación de respaldo con la solicitud de pago o FACE, por ejemplo, otorgar al Asociado en la implementación respuestas útiles sobre cómo podría mejorar sus prácticas de adquisiciones. Sin embargo, se deben tomar precauciones para garantizar que no exista confusión respecto dónde reside la responsabilidad por las adquisiciones, es decir, con el Asociado en la implementación.

### Procedimientos

Paso	Tarea	Responsable	Notas
1	Enviar solicitud de pago firmada / FACE al PNUD.	Director de proyecto de Asociado en la implementación	Como el Asociado en la implementación, y no el PNUD, es el responsable de las adquisiciones, el Asociado en la implementación no necesita proporcionar documentación de respaldo.



Paso	Tarea	Responsable	Notas
			El FACE firmado por el oficial designado del gobierno es la documentación justificante utilizada por el PNUD para procesar el pago.
2	Revisar y verificar firma de solicitud / FACE Comparar con presupuesto disponible / Plan de trabajo anual para garantizar compatibilidad.  Si está conforme, emitir comprobante de Cuentas por Pagar, firmar y enviar al oficial encargado de la aprobación	Oficial de programas del PNUD	<b>Control interno, primera aprobación.</b> Cabe notar que como las adquisiciones han sido realizadas por el Asociado en la implementación, la transacción para el PNUD comienza con un comprobante de cuentas por pagar, independientemente de la cantidad.
3	Revisar comprobante de cuentas por pagar y solicitud de respaldo / FACE para compatibilidad y autorización correspondiente (es decir, firmado por oficial autorizado).  Considerar toda la información restante que debería impedir que el PNUD realizara el pago.  Si todo está en orden, aprobar el comprobante de cuentas por pagar con la firma y en Atlas.	Director de aprobación	<b>Control interno, segunda aprobación.</b>
4	Desembolso: consulte sección sobre Desembolso de Fondos en Cuentas por Cobrar y Gastos, Gestión de Obligaciones, en las presentes Políticas y Procedimientos.	Director de operaciones	<b>Control interno: tercera aprobación.</b>

## Insumos

Los insumos básicos necesarios para procesar una solicitud de pago directo son los siguientes:

- Documento del proyecto/plan de trabajo anual firmados
- Registro de firmas autorizadas;
- Solicitud firmada para pago directo enviado por el Asociado en la implementación;
- Fondos disponibles.

## Roles y responsabilidades

Parte Responsable	Responsabilidades	Observaciones
Director de proyecto de Asociado en la implementación	Reglamento financiero 27.01: "...responsabilidad total por el uso eficaz de los recursos del PNUD y la entrega de resultados...", consulte sección introductoria sobre finanzas de implementación nacional de este capítulo de Políticas y Procedimientos.  Emitir y enviar solicitud de pago / FACE compatible con el Plan de trabajo anual.  Mantener registros contables completos y adecuados y mantenerlos disponibles para auditoría según solicitud.	
Oficial de programas	Revisar y verificar firma previa solicitud / FACE Comparar con presupuesto disponible / Plan de trabajo anual para garantizar compatibilidad.	<b>Control interno, primera aprobación.</b>

Director de aprobación	Revisar comprobante de cuentas por pagar y solicitud de respaldo / FACE para compatibilidad y autorización correspondiente.  Considerar toda la información restante que debería impedir que el PNUD realizara el pago.	<b>Control interno: segunda aprobación.</b>
Director de operaciones	Desembolso -	<b>Control interno: 3ª aprobación.</b>

### **Información adicional**

Consulte las secciones Cuentas por pagar y Desembolso de fondos en cuentas por cobrar y gastos, Gestión de obligaciones, de estas Políticas y Procedimientos.

### **Lecciones**

No debe considerarse al PNUD como un simple “administrador” de los fondos de los proyectos de implementación nacional. Los servicios de apoyo que proporciona la CO a los proyectos persiguen apoyar al gobierno en el logro de ciertas metas al tiempo que desarrollan capacidades en las instituciones nacionales. No es la misión del PNUD ser considerado como un proveedor de servicios. Los servicios forman parte de un importante apoyo (técnico, asesoría, evaluación, etc.) que el PNUD proporciona al gobierno.

Los pagos directos que solicitan los proyectos de implementación nacional no requieren un análisis profundo del origen de los procedimientos que lleva a cabo el Asociado en la implementación. Deben evaluarse estos aspectos ex-ante, con procesos de supervisión y aseguramiento durante la implementación del proyecto, incluida la verificación de que la solicitud de pago directo está en concordancia con las actividades acordadas en el plan de trabajo anual; o en el documento del proyecto para programas no armonizados.

## **Servicios de Apoyo de la CO a la Implementación Nacional**

### **Descripción**

En su función como asociado del desarrollo, el PNUD participa en la formulación, supervisión y evaluación de programas y proyectos implementados por los países con el fin de lograr resultados. El PNUD también colabora con información financiera y a veces realiza pagos directos a los contratistas y proveedores a solicitud de la institución designada (el Asociado en la implementación).

Además, la CO puede proporcionar los siguientes servicios que generalmente llevaría a cabo la institución designada:

- Identificación y contratación del personal del programa o proyecto;
- Identificación de actividades de capacitación y asistencia para llevarlas a cabo;
- Adquisición de bienes y servicios.

En esta modalidad de Servicios de apoyo de la CO a la Implementación nacional, la CO proporciona servicios de apoyo previa solicitud por parte del Asociado en la implementación, para actividades dentro del Documento del proyecto (para programas no armonizados) o Plan de acción para el programa para el país o CPAP además del Plan de trabajo anual (para programas armonizados), y de acuerdo con la reglamentación, reglas y procedimientos del PNUD. La naturaleza y alcance de los servicios deben estar descritos en anexos del documento del proyecto o plan de trabajo anual.

Se debe suscribir un acuerdo entre el representante residente y el gobierno nacional, a través de un oficial autorizado, para que el PNUD proporcione a la CO servicios de apoyo a la implementación nacional.

El PNUD satisface los costos de apoyo administrativo normal a programas y proyectos del presupuesto de la CO. Por lo tanto, el representante residente del PNUD sólo debe recuperar el costo de proporcionar servicios de apoyo cuando el apoyo comprenda claramente los costos identificables y adicionales al apoyo administrativo normal proporcionado por la oficina. Estos costos se debitan al programa o proyecto siempre que el gobierno lo acepte. Los costos y esquemas relacionados de pago deben describirse en el anexo del documento del proyecto que trata el otorgamiento de servicios de apoyo del PNUD.

Las tareas administrativas, financieras y técnicas involucradas en la gestión de programas y proyectos se integran generalmente en el trabajo del Asociado en la implementación nacional. Cuando el Asociado en la implementación carezca de la capacidad para llevar a cabo estas tareas, las partes deben generar medidas para desarrollar dicha capacidad como parte del diseño del programa o proyecto.

Se puede establecer una oficina de apoyo a la gestión (MSU) para llevar a cabo las tareas que no pueden manejar los mecanismos existentes del Asociado en la implementación.

Esta MSU, como una estructura paralela a la del gobierno, puede crear problemas: puede impedir el desarrollo de las propias capacidades gubernamentales y proporcionar servicios a un

costo que el fisco no puede afrontar ni sostener. Por estas razones, el PNUD puede respaldar la creación de una MSU sólo cuando el apoyo es por un tiempo breve y viene acompañado de medidas de fomento de capacidades gubernamentales.

**Nota:** El Comité de evaluación de proyectos locales (LPAC) debe abordar la relación costo-eficacia de una MSU, su repercusión sobre la sostenibilidad y la necesidad de promover capacidades, y clarificar los resultados esperados en términos de mayor responsabilidad, capacidad, programación de calidad, entrega, etc.

### **Políticas relacionadas**

Consulte todas las políticas aplicables para las operaciones del PNUD (es decir, adquisiciones de bienes y servicios, contratación de personal del proyecto: Contratos Individuales, CIs, y contratos de servicio, actividades de capacitación, etc.), en particular los capítulos sobre Gestión de contratos y adquisiciones y Gestión de recursos humanos de las presentes Políticas y procedimientos.

### **Procedimientos**

Consulte los procedimientos aplicables para las operaciones del PNUD (es decir, adquisiciones de bienes y servicios, contratación de personal del proyecto: Acuerdos de Servicio Especial y contratos de servicio, actividades de capacitación, etc.), en particular, los capítulos sobre Gestión de contratos y adquisiciones y Gestión de recursos humanos de las presentes Políticas y procedimientos.

### **Insumos**

Acuerdo con el gobierno sobre el otorgamiento de servicios por parte del PNUD.

### **Entregables**

La provisión oportuna y adecuada por parte del PNUD de recursos humanos y servicios de adquisiciones a un proyecto de implementación nacional.

### **Roles y responsabilidades**

Todo el personal de la CO puede tener un papel que desempeñar en los servicios prestados a los proyectos (es decir, adquisiciones de bienes y servicios, contratación de personal del proyecto, acuerdos de servicio especial y contratos de servicio, actividades de capacitación, etc.).

El representante residente del PNUD es responsable de la prestación de los servicios requeridos, de su calidad y oportunidad, y para este propósito, se basa en la medida de lo posible en la experiencia y conocimiento especializado de otras organizaciones de las Naciones Unidas. Los servicios están sujetos a la misma supervisión y evaluación de otras actividades que cuentan con el apoyo del PNUD.

### **Plantillas y modelos**

Consulte todas las plantillas y modelos aplicables al PNUD al prestar servicios como:

- Identificación y contratación del personal del programa o proyecto;

- Identificación de actividades de capacitación y asistencia para llevarlas a cabo;
- Adquisiciones de bienes y servicios (consulte capítulo sobre Gestión de Contratos y Adquisiciones en las presentes Políticas y Procedimientos).

### **Lecciones**

Es importante fomentar capacidades nacionales, dado que el PNUD no debe sustituir las entidades nacionales en la realización de proyectos de implementación nacional. Sin embargo, en algunas circunstancias, se solicita al PNUD que proporcione tales servicios, y esto se debe realizar siguiendo rigurosamente las reglas y reglamentación del PNUD. Se deben establecer estrategias de salida.

## **Informe de Gastos Trimestrales**

### **Descripción**

El Informe de gastos trimestrales (CDR) es el informe que refleja los gastos totales y obligaciones reales (registrados en Atlas) de un proyecto durante un período (trimestralmente y al final de cada año). Este informe lo prepara el PNUD, utilizando Atlas. Como se describe con mayor detalle a continuación, el Informe de gastos trimestrales combina los gastos de tres fuentes de desembolso:

### **Asociado en la implementación (una organización gubernamental o no gubernamental)**

Los procedimientos del PNUD exigen que cuando se anticipan fondos al Asociado en la implementación, este debe enviar a la CO del PNUD, en forma trimestral, un Informe financiero (o Formulario de autorización de financiación y certificado de gastos, FACE, para programas armonizados, consulte sección Transferencias en efectivo directas en este capítulo de Políticas y procedimientos) incluidos (1) el estado del anticipo, (2) una lista de los desembolsos realizados desde el Informe financiero anterior, y (3) una solicitud de un nuevo anticipo. La CO del PNUD ingresa los desembolsos en Atlas a través del año a medida que los informes financieros se reciben. Estos desembolsos al Asociado en la implementación se registran en la columna desembolsos del gobierno en el informe trimestral de gastos.

### **PNUD (CO, oficina central y otras oficinas en el país)**

La CO ingresa en Atlas los desembolsos realizados por el PNUD de sus propias cuentas bancarias. Estos desembolsos del PNUD se registran en las columnas de desembolsos y gravámenes del PNUD en el informe trimestral de gastos. Estos desembolsos se pueden clasificar ya sea como pagos directos o bien servicios de apoyo de la CO del PNUD a la implementación nacional. Esta distinción, aunque es muy importante para fines de auditoría, no es evidente con el informe de gastos trimestral y sólo la CO la puede proporcionar como un esquema de apoyo. A continuación se presenta una descripción breve de cada categoría.

- **Pagos directos:** Es cuando el Asociado en la implementación es responsable por los gastos pero ha solicitado al PNUD que efectúe pagos al proveedor o consultor en su nombre. El Asociado en la implementación es responsable por los desembolsos y de la conservación de toda la documentación de respaldo. El PNUD simplemente realiza pagos sobre la base de solicitudes debidamente autorizadas y otorga al Asociado en la implementación un copia del comprobante de desembolso relacionado como prueba de que el pago se realizó (consulte sección de Transferencias en efectivo directas en este capítulo de Políticas y procedimientos);
- **Servicios de apoyo de la CO del PNUD a la Implementación nacional:** Es cuando el Asociado en la implementación y el PNUD han acordado que esta otorgará servicios de apoyo al proyecto. Estos servicios de apoyo deben estar descritos en el documento del proyecto o en un anexo de este documento. El PNUD es completamente responsable de estos gastos y, de la manera correspondiente, mantiene toda la documentación de respaldo para el desembolso. Las transacciones correspondientes a las obligaciones pendientes del PNUD se registrarán en la columna de afectaciones (consulte la sección

sobre Servicios de apoyo de la CO a la Implementación nacional en este capítulo de Políticas y procedimientos).

### **Organismos de la ONU**

El organismo de las Naciones Unidas informa sus gastos al PNUD y al Asociado en la implementación. El PNUD ingresa los gastos en Atlas donde son registrados en la columna de desembolsos de organismos de Naciones Unidas en el informe de gastos trimestral.

El informe de gastos trimestrales también refleja:

- Ganancias/pérdidas realizadas (ganancias/pérdidas por tipo de cambio debido a diferencias en las fechas del comprobante y la fecha del pago)
- Ganancias/pérdidas no realizadas (reevaluación de saldos de anticipos).

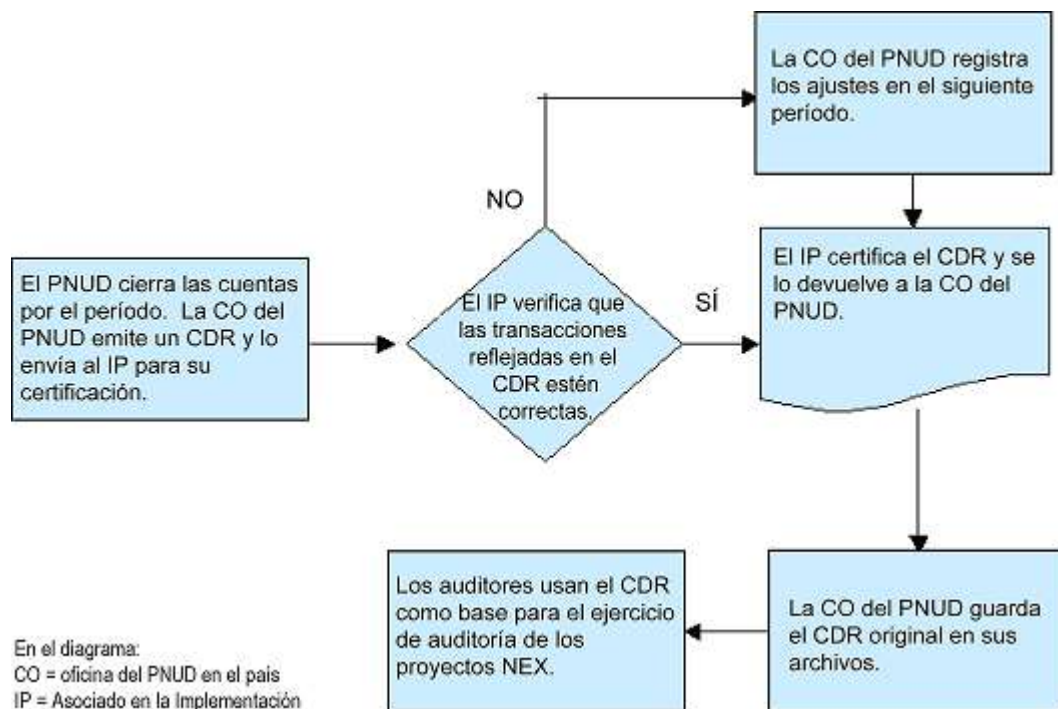
El informe de gastos trimestrales constituye el informe oficial de gastos y obligaciones del proyecto para el período. Por lo tanto, el informe de gastos trimestrales emitido al término del año contendrá todas las transacciones válidas del proyecto para el año finalizado. Los gastos y obligaciones que se reflejan allí se consideran como finales para ese año, y en consecuencia se realizará un ajuste del presupuesto restante para el o los años siguientes del proyecto sobre la base de esta información. Si se debe efectuar algún ajuste en la contabilidad del proyecto una vez que se emitió el informe de gastos trimestrales, esto debe registrarse en el año siguiente. Una vez que el informe de gastos trimestrales está “cerrado” no se realizarán ajustes adicionales para ese período.

### **Políticas relacionadas**

Consulte la sección de visión general sobre Implementación nacional y financiación de ONG en este capítulo de Políticas y procedimientos.

### **Diagrama de flujo**

Diagrama de Flujo de Informe de gastos trimestrales



## Procedimientos

Paso	Tarea	Responsable	Notas
01	Cierre de cuentas para un período (trimestral, anual)	PNUD	
02	Emitir informe de gastos trimestrales y enviarlo al Asociado en la implementación	CO	
03	Verificar/certificar informe de gastos trimestrales, enviar original firmado al PNUD	Asociado en la implementación	<p>El informe de gastos trimestrales debe estar firmado por el personal autorizado del proyecto (es decir, Director de proyecto o la máxima autoridad del Asociado en la implementación).</p> <p>El original firmado debe devolverse a la CO dentro de los plazos establecidos (generalmente 15 días después que se envió el informe de gastos trimestrales al Asociado en la implementación)</p> <p>La presentación del informe de gastos trimestrales firmado a la CO dentro de los plazos indicados debe considerarse un prerrequisito para la continuación de los anticipos al proyecto y procesamiento de pagos directos, o cualquier otro servicio solicitado por el proyecto.</p>
04	Recibir y mantener un registro del informe de gastos trimestrales original	CO	
05	Los auditores utilizan los informes de gastos trimestrales como base para realizar auditoría de la implementación nacional	Empresa de auditoría	El informe de gastos trimestrales se utiliza en la auditoría como la información oficial de los gastos totales del proyecto.



## Insumos

- Cierre de cuentas del PNUD para el período (trimestralmente o como mínimo anualmente);
- Informe de gastos trimestrales emitido por la CO y enviado al Asociado en la implementación.

## Entregables

- Informe de gastos trimestrales firmado por el Asociado en la implementación, recibido por la CO y mantenido en registro.
- Se certifican gastos/obligaciones reales para el período.

## Roles y responsabilidades

Parte Responsable	Responsabilidades	Observaciones
CO: asociado de financiación/oficial de programa	<p>Emitir informe de gastos trimestrales cada trimestre, una vez que se cerraron las cuentas en Atlas</p> <p>Verificar que gastos/obligaciones, ganancias/pérdidas realizadas, y ganancias/pérdidas no realizadas incluidas en el informe de gastos trimestrales son correctas</p> <p>Enviar informe de gastos trimestrales al Asociado en la implementación</p>	Las ganancias/pérdidas no realizadas deben reflejarse trimestralmente. Sin embargo, si no se realiza el proceso por lotes durante los primeros tres trimestres, esto se deberá realizar al menos anualmente.
Asociado en la implementación	<p>Verificar que gastos/obligaciones, ganancias/pérdidas realizadas, y ganancias/pérdidas no realizadas incluidas en el informe de gastos trimestrales son correctas.</p> <p>Certificar informe de gastos trimestrales, con un original firmado</p> <p>Enviar original certificado a la CO del PNUD</p>	<p>Sólo la máxima autoridad del Asociado en la implementación o el personal designado autorizado del proyecto puede firmar el informe de gastos trimestrales. El informe de gastos trimestrales debe enviarse a la CO del PNUD</p> <p>La presentación del informe de gastos trimestrales firmado al PNUD debe considerarse un prerrequisito para la continuación del otorgamiento de anticipos al proyecto y procesamiento de pagos directos, o cualquier otro servicio solicitado por el proyecto.</p>
CO del PNUD: Funcionario/asistente contable	Registrar la recepción del informe de gastos trimestrales certificado y mantener original en archivo.	
Firma de auditoría	<p>Verificar la exactitud matemática del informe de gastos trimestrales, asegurando que los gastos descritos en la documentación de respaldo se concilian con los gastos, por fuente de desembolso, en el informe de gastos trimestrales.</p> <p>Emitir una opinión sobre si el informe de gastos trimestrales presenta razonablemente los gastos para el proyecto y que los fondos se utilizaron</p>	

	<p>para el propósito descrito en el documento del proyecto o plan de trabajo anual</p> <p>Incluir original certificado del informe de gastos trimestrales en el informe de auditoría</p>	
--	--	--

### **Plantillas y modelos**

Para los modelos de Informes de gastos trimestrales, consulte en Atlas (<https://www.partneragencies.org>)

### **Lecciones**

Un seguimiento detallado con el Asociado en la implementación es esencial para obtener informes de gastos trimestrales firmados en forma oportuna.

# AUDITORÍA

## Descripción

La premisa detrás de la implementación nacional de parte de un gobierno (o de una ONG) es que el PNUD está confiando la administración de sus recursos a una institución gubernamental u ONG. Por lo tanto, el objetivo global de un proceso de auditoría es proporcionarle al PNUD la seguridad de que los recursos están siendo bien utilizados. Por extensión, la auditoría también forma parte de las herramientas de seguimiento utilizadas por el PNUD.

Una auditoría es una parte integral de una gestión financiera y administrativa sólida y parte del sistema de rendición de cuentas del PNUD. Los estados financieros del PNUD son sometidos a auditorías regulares de parte de la Junta de Auditores de las Naciones Unidas (UNBOA) y las conclusiones se informan a la Junta Ejecutiva del PNUD y a la Asamblea General cada dos años. Al momento de expresar su opinión sobre los estados financieros del PNUD, la UNBOA se refiere a los resultados de las auditorías de proyectos (o planes de trabajo anual en virtud de los arreglos armonizados de programación; vea el capítulo Gestión de programas y proyectos) implementados a nivel nacional por el gobierno u ONG. Por consiguiente, las demoras al momento de llevar a cabo una auditoría de proyectos implementados a nivel nacional por un gobierno u ONG, o las opiniones calificadas expresadas por los auditores, tienen un efecto directo en la opinión que emite la UNBOA sobre los estados financieros del PNUD.

El costo de las auditorías que se ejecutan en los proyectos debe cargarse al proyecto o en una segunda instancia, a fondos XB.

## Alcance de la auditoría

Los servicios de auditoría abarcan la gestión general de la implementación, el seguimiento y la supervisión de un proyecto.

### Oficinas en el país que no siguen el HACT

Para aquellas CO que no han implementado totalmente el [Método armonizado para las transferencias en efectivo \(HACT\)](#) a los asociados en la implementación, la auditoría de proyectos implementados a nivel nacional por los gobiernos o por ONG serán más de carácter financiero; su objetivo último es que los auditores expresen su opinión acerca de:

- El gasto anual;
- Los activos y equipos;
- La posición en efectivo de un determinado proyecto.

Para este fin, el trabajo de auditoría debe incluir la revisión de planes de trabajo, informes de avance, recursos del proyecto, presupuesto del proyecto, gastos del proyecto, entrega del proyecto, contratación, cierre operacional y financiero del proyecto (si corresponde) y disposición o transferencia de activos.

### Oficinas en el país que siguen el HACT

Para aquellas oficinas en el país que han implementado totalmente el [HACT](#), la auditoría de proyectos implementados a nivel nacional por el gobierno u ONG emitirá una opinión sobre la operación de los controles internos del asociado en la implementación. Por consiguiente, mientras las auditorías para CO que no siguen el HACT cubren proyectos particulares (un informe de auditoría por cada proyecto), las auditorías de CO que siguen el HACT cubren a cada asociado en la implementación (un informe de auditoría por cada asociado en la implementación). Vea más detalles sobre el alcance de la auditoría y los entregables que se describen a continuación en el marco [HACT](#) bajo el Anexo VII, Nota técnica 4. También se darán detalles adicionales en el sitio Intranet de la [Oficina de Auditoría e Investigaciones \(OAI\)](#) a medida que sea necesario.

Incluso cuando se considera que una CO cumple totalmente el HACT, esta puede acogerse, además, al sistema de auditorías descrito más arriba para CO que no cumplen el HACT y pedir a los auditores realizar una auditoría financiera de cada proyecto.

### **Entregables de la auditoría**

#### CO que no siguen el HACT

En las CO que no han implementado totalmente el HACT, los auditores de proyectos NIM deben entregar lo siguiente:

- Un informe que emita una opinión de auditoría sobre la declaración de gastos (Informe de gastos trimestrales - CDR) para el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de YYYY, respecto de la correcta presentación de los gastos y si los desembolsos fueron utilizados en los fines para los cuales se asignaron los fondos al proyecto;
- Un informe que emita una opinión de auditoría sobre la declaración de activos y equipos al 31 de diciembre de YYYY, respecto de si están correcta y debidamente presentados;
- Un informe que emita una opinión sobre la declaración de la posición del efectivo al 31 de diciembre de YYYY, respecto de si están correcta y debidamente presentados;
- Una carta administrativa que analice el avance general del proyecto y cualquier debilidad de control interno que los auditores puedan haber detectado en el desarrollo de su trabajo.

#### CO que cumplen el HACT

En el caso de las CO que han implementado totalmente el HACT, los auditores deben entregar un informe de auditoría que, como mínimo, incluya lo siguiente:

- Una opinión sobre el funcionamiento de los controles internos;
- Un resumen ejecutivo con resultados, riesgos y recomendaciones clave;
- Un resumen de los principales riesgos identificados en la gestión de las actividades acordadas y el uso de fondos proporcionados por los organismos, que surjan a partir de la debilidad de los controles internos;

- Cualquier debilidad del control interno identificada en la gestión financiera del asociado en la implementación;
- Recomendaciones sobre cómo gestionar mejor los riesgos identificados y cómo fortalecer los controles internos del asociado en la implementación. Dichas sugerencias deben identificar claramente a los responsables en la estructura del asociado en la implementación. Los comentarios del asociado en la implementación también deben incorporarse al informe, junto a cada recomendación;
- Comentarios sobre el seguimiento a las recomendaciones de auditorías o evaluaciones anteriores y la respectiva respuesta de la dirección;
- Una lista de transacciones probadas. Para cada excepción identificada, el informe debe enumerar los detalles de las transacciones y la naturaleza de la excepción;
- Si corresponde, cualquier “buena práctica” que hubiese sido aplicada por un asociado en la implementación y que podría ser útil para otros.

Siguiendo la experiencia del PNUD vinculada con mejorar la comunicación entre diferentes instituciones gubernamentales de contraparte, debe difundirse un plan de acción de seguimiento tanto con prácticas “negativas” y “positivas”.

#### **Auditorías realizadas por instituciones fiscalizadoras superiores**

La auditoría de proyectos implementados por gobiernos u ONG a nivel nacional se puede dejar en manos de una institución fiscalizadora superior (SAI) sólo a condición de que esta haya demostrado capacidad de llevar a cabo el proceso de manera independiente. De lo contrario, se debe involucrar a una empresa de auditoría externa e independiente para llevar a cabo auditorías de proyectos implementados por gobiernos u ONG (ver más abajo).

Con este fin, las CO que deciden realizar la auditoría de sus proyectos, ya sea en su totalidad o en parte, a través de la SAI, deben documentar que se ha llevado a cabo una evaluación de las capacidades de dicha institución y que sus resultados fueron satisfactorios. Este requisito también coincide con el marco HACT al momento de determinar la entidad fiscalizadora que emprenderá la auditoría de los asociados en la implementación.

La OAI publica orientación sobre el proceso de evaluación de la SAI en su [sitio de Intranet](#), además de un cuestionario que se debe llenar, firmar y enviar a la OAI para comprobar que se ha actuado con la debida diligencia antes de decidir que la auditoría de los proyecto será realizada por la SAI. Se recomienda decididamente a las CO contratar los servicios de auditores profesionales y calificados para el llenado y revisión de este cuestionario.

Las CO que dejarán la fiscalización de los proyectos en manos de la SAI deben hacer todas las gestiones necesarias para completar este cuestionario y enviarlo a la OAI dentro del plazo estipulado, según se indica en el sitio web.

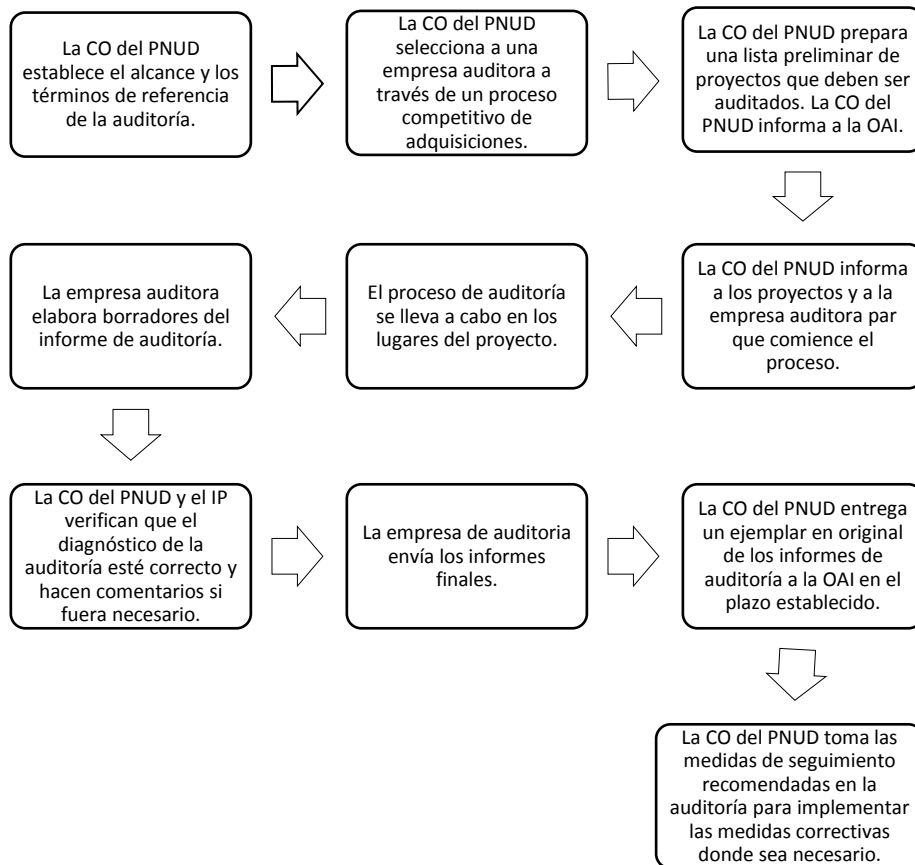
#### **Políticas relacionadas**

El Reglamento financiero 16.04 del PNUD estipula lo siguiente:

“El Administrador deberá velar porque, salvo en el caso de organizaciones del sistema de Naciones Unidas, las entidades ejecutoras o, conforme a las modalidades operacionales armonizadas, los asociados en la implementación, exijan a los auditores seguir los principios y procedimientos de auditoría prescritos para las Naciones Unidas con respecto a los recursos obtenidos del PNUD o a través de él, y deberán garantizar que cada actividad del programa del PNUD se someta a fiscalización por lo menos una vez durante su ciclo vital, o conforme a otros requisitos en virtud de los acuerdos correspondientes que rigen a dicha actividad del programa”.

## Diagrama de flujo

### CO que no cumplen el HACT



## Procedimientos

### CO que no siguen el HACT

Paso	Tarea	Responsable	Notas
01	Determinación del alcance y los términos de referencia de la auditoría	CO	Referirse a los términos de referencia de muestra en el <a href="#">Sitio Intranet de OAI</a> y a la orientación adicional incluida en la convocatoria anual de planes de auditoría realizada por la OAI.

Paso	Tarea	Responsable	Notas
			<p>a) El alcance de la auditoría de un proyecto implementado a nivel nacional no debe incluir los gastos en los que incurre un organismo de las Naciones Unidas cuando participa en el proyecto como parte responsable.</p> <p>b) Si el PNUD está proporcionando servicios de apoyo al proyecto (en calidad de parte responsable) y existe una carta de acuerdo estándar para la prestación de servicios de apoyo debidamente firmada entre el PNUD y el gobierno, los gastos incurridos por el PNUD quedan fuera del alcance de la auditoría.</p> <p>c) Si el PNUD está proporcionando servicios de apoyo al proyecto pero no se ha firmado una carta de acuerdo estándar para la prestación de servicios de apoyo entre el PNUD y el gobierno, los gastos incurridos por el PNUD caben dentro del alcance de la auditoría.</p> <p>En caso de (a) y (b) en los que parte de los gastos del proyecto se excluyen del alcance de la auditoría, los auditores deben declarar explícitamente cuál es la proporción del gasto que no fue cubierta por su trabajo y por lo tanto, tampoco por su opinión de auditoría.</p> <p>Las restricciones al alcance en (a) y (b) más arriba no deben ser un motivo para que los auditores de proyectos implementados a nivel nacional por gobiernos u ONG emitan una opinión de auditoría calificada puesto que, en ambos casos, no se les requiere expresar una opinión sobre la totalidad del monto del CDR.</p>
02	Selección de una empresa de auditoría	CO	<p>Para llevar a cabo las auditorías de proyectos implementados a nivel nacional (por el gobierno u ONG) se debe elegir una empresa de auditoría a través de una licitación y un proceso de adquisiciones competitivo. Esta selección la lleva a cabo el PNUD y el contrato se firma entre el PNUD y la empresa de auditoría. Para conocer detalles de las calificaciones que debe tener un Auditor, ver <a href="#">el Sitio Intranet de OAI</a>.</p> <p>Las auditorías de proyectos implementados a nivel nacional (por los gobiernos u ONG) pueden llevarse a cabo por una SAI a condición de que dicha institución tenga capacidad probada para llevar a cabo dicha auditoría de manera independiente. Por lo tanto, la SAI debe someterse, en primer lugar, a una evaluación de sus capacidades y si los resultados de dicho proceso son satisfactorios, entonces puede llevar a cabo la auditoría de proyectos NIM. Para conocer más detalles, ver el <a href="#">sitio Intranet de la OAI</a> y la convocatoria anual de la OAI para planes de auditoría de NIM.</p>
03	Preparación de la lista de proyectos que será auditada	CO	<p>Todos los proyectos NIM deben ser auditados en forma periódica. La CO del PNUD generará un plan</p>

Paso	Tarea	Responsable	Notas
			<p>anual de auditoría para proyectos NIM en octubre/noviembre de cada año. Este plan debe ser sometido a revisión y aprobación de parte de la OAI.</p> <p>El plan de auditoría enumera los programas y proyectos que se van a auditar, considerando, entre otras cosas, si el programa o proyecto ha sido auditado previamente, el volumen de gastos, la cantidad de programas y proyectos. Vea los criterios que se deben usar a la hora de seleccionar qué proyectos auditar el sitio Intranet de la OAI y en las convocatorias anuales de planes de auditoría publicadas por la OAI.</p>
04	Notificación a los proyectos	CO	Los proyectos que han sido seleccionados para someterse a una auditoría deben ser notificados lo antes posible y, a más tardar, inmediatamente después de que se ha aprobado la lista de proyectos de parte de la OAI. La notificación debe realizarse a través de una carta de la CO, informando al proyecto sobre la fecha de la auditoría y pidiendo al proyecto y al asociado en la implementación correspondiente que prepare todos los documentos necesarios para los auditores. También es recomendable pedir a cada proyecto identificar a los funcionarios del proyecto que actuarán como coordinadores del proceso de auditoría, a fin de facilitar el contacto entre el proyecto y los auditores. Esto se refleja en la "Declaración de trabajo" de cada proyecto.
05	Auditoría del proyecto	Empresa de auditoría	
06	Entrega del borrador del informe de auditoría al proyecto y a la CO	Empresa de auditoría	La empresa de auditoría entrega un borrador de informe de auditoría al proyecto y a la CO para que hagan comentarios y confirmen si todas las observaciones y recomendaciones de la auditoría son correctas o si hay algún tema que requiera ser aclarado.
07	Comentarios de los directivos del proyecto y de la CO	Asociado en la implementación y CO	El asociado en la implementación y la CO revisan si alguno de los temas planteados por los auditores se pueden explicar/aclarar y los comentarios se modifican en el informe final.
08	Entrega del informe de auditoría final	Empresa de auditoría	El informe se envía a la CO y al asociado en la implementación.
09	Envío del informe de auditoría a la OAI	CO	El informe final de auditoría de cada proyecto implementado a nivel nacional por el gobierno u ONG debe enviarse a la OAI dentro del plazo estipulado.
10	Medidas de seguimiento a las recomendaciones hechas por los auditores	CO	La CO toma las medidas de seguimiento que se desprenden de las recomendaciones de la auditoría para implementar las medidas correctivas, ahí donde corresponda.

Para conocer información más detallada sobre la auditoría de proyectos implementados a nivel nacional por el gobierno u ONG, visite el [sitio Intranet de OAI](#).

#### CO que siguen el HACT

Paso	Tarea	Responsable	Notas
01	Definición de programa de auditorías para el período	Equipo en el país de la ONU / organismos del	El programa se decidirá según, entre otros, los resultados de la macro evaluación, la micro evaluación



Paso	Tarea	Responsable	Notas
	cubierto por el CPAP	Com-Ejec de GNUD	<p>y otras actividades de validación como revisiones en terreno periódicas, seguimiento programático, inspecciones específicas in situ.</p> <p>El programa de auditorías debe ser revisado y actualizado a medida que se implementan las actividades o para reflejar posibles inquietudes que no fueron previstas en un principio. Los asociados en la implementación que reciben o piensan recibir más de US\$500.000 en transferencias en efectivo, en conjunto de los organismos durante el período que cubre el CPAP deben someterse a auditorías por lo menos una vez durante el período de programación.</p>
02	Determinación del alcance y los términos de referencia de la auditoría	Equipo en el país de la ONU / organismos del Com-Ejec de GNUD	Vea el <a href="#">Marco HACT</a> .
03	Selección de una empresa de auditoría	Equipo en el país de la ONU / organismos del Com-Ejec del GNUD	Para llevar a cabo las auditorías, el equipo en el país de la ONU/organismos del Com-Eje del GNUD deben seleccionar una empresa especializada a través de proceso competitivo de licitación y adquisiciones. Se puede asignar la tarea a una SAI siempre y cuando haya probado tener la capacidad requerida.
04	Notificación a los asociados en la implementación	Equipo en el país de la ONU / organismos del Com-Ejec de GNUD	Los asociados en la implementación que deben someterse a una auditoría según el programa establecido deben recibir una notificación por escrito con la debida antelación donde se les indiquen las fechas involucradas y se les pida tener todos los documentos listos para la revisión. También se recomienda que cada asociado en la implementación entregue el nombre de una persona de contacto que coordinará el proceso de auditoría, a fin de facilitar el contacto con los auditores.
05	Auditoría del asociado en la implementación	Empresa de auditoría	
06	Entrega del borrador del informe de auditoría al asociado en la implementación y al Equipo en el país de la ONU / organismos del Com-Ejec del GNUD.	Empresa de auditoría	La empresa de auditoría entrega un borrador de informe de auditoría para que se hagan comentarios y se confirme si todas las observaciones y recomendaciones de la auditoría son correctas o si hay algún tema que requiera ser aclarado.
07	Entrega de comentarios de parte del asociado en la implementación y, cuando corresponda, por el Equipo en el país de la ONU / organismos del Com-Ejec del GNUD.	IP y Equipo en el país de la ONU / organismos del Com-Ejec del GNUD	Para revisar los temas planteados por los auditores se pueden explicar / aclarar y si se pueden modificar los comentarios en el informe final.
08	Entrega del informe final de auditoría	Empresa de auditoría	El informe se entrega al Equipo en el país de la ONU / organismos del Com-Ejec del GNUD.
09	Envío del informe de auditoría a la OAI	CO del PNUD	El o los informes de auditoría se deben entregar a más tardar tres meses después de la fecha de inicio de la auditoría según se estipula en el programa de auditorías.
09	Medidas de seguimiento sobre las recomendaciones hechas por los auditores.	Equipo en el país de la ONU / organismos del Com-Ejec del GNUD	El Equipo en el país de la ONU / organismos del Com-Ejec del GNUD hace un seguimiento de la implementación de las recomendaciones de la auditoría por parte del asociado en la implementación.

## Insumos

- Lista de proyectos seleccionados para ser auditados;
- Términos de referencia para la auditoría externa de proyectos NIM;
- Para las CO que no siguen el HACT, autorización de la OAI de la lista de proyectos que serán auditados;
- Informes previos de auditoría para el mismo proyecto que será auditado;
- Informe trimestral de gastos (CDR) firmado por el asociado en la implementación, así como la declaración de activos y efectivo;
- Documentación de respaldo sobre procesos y transacciones.

### **Entregables**

- Informes finales de auditoría que tomen en cuenta los comentarios y aclaraciones correspondientes.
- Recomendaciones de los auditores implementadas en el proyecto (o “por parte del IP” en el caso de proyectos que se rigen por el método HACT).

### **Roles y responsabilidades**

Ver los cuadros sobre Procedimientos más arriba.

### **Plantillas y formularios**

Ver el [sitio Intranet de la OIA](#).

### **Información adicional**

Vale la pena elaborar listas de verificación de los proyectos que serán auditados, indicando los puntos de control, los plazos de entrega, los informes que se deben recibir y revisar y los informes que deben enviarse a la OAI. Esta lista ayudará a controlar el avance de la empresa de auditoría en todos los proyectos y facilitará el cumplimiento de los plazos de entrega estipulados.

### **Lecciones**

Es una buena idea solicitar a la empresa de auditoría que lleve a cabo una encuesta informal entre las contrapartes del proyecto que se está auditando, a fin de que puedan hacer comentarios sobre el apoyo que está ofreciendo el PNUD al proyecto y al asociado en la implementación (gobierno u ONG). De esta forma, la CO puede identificar sus propias debilidades y tomar medidas correctivas. Al mismo tiempo, se puede reconocer el buen desempeño de la CO del PNUD y de los miembros del personal involucrados.

# EVALUACIÓN

## Descripción

La evaluación permite a las autoridades a cargo de tomar decisiones y a los asociados formarse una opinión objetiva del aporte que hace el PNUD a los resultados del desarrollo. La evaluación es un juicio sobre la pertinencia, lo apropiado, la efectividad, la eficiencia, el impacto y la sustentabilidad de las gestiones de desarrollo en base a criterios y puntos de referencia acordados. Se trata de un proceso riguroso, sistemático y objetivo en el diseño, el análisis y la interpretación de la información para responder a preguntas específicas. La evaluación es diferente al seguimiento, las revisiones, las auditorías, la investigación y los sondeos.

La evaluación aborda qué funciona y porqué, así como aquello que no funciona y los resultados no previstos. La información que se extrae de la evaluación es un apoyo para la rendición de cuentas, constituye un aporte para la toma de decisiones y permite al PNUD y a las contrapartes nacionales administrar mejor los resultados del desarrollo. La evaluación también mejora el aprendizaje y el conocimiento para el desarrollo entre el PNUD y sus asociados. La participación de todos los actores clave constituye una oportunidad para mejorar las capacidades nacionales de evaluación. También mejorará el uso de las evaluaciones y a la vez, la efectiva implementación de sus recomendaciones, lecciones aprendidas e intercambio de información.

### Evaluaciones en el PNUD

Las evaluaciones realizadas por el PNUD caben en dos categorías: evaluaciones independientes emprendidas por la Oficina de Evaluación (EO) del PNUD y evaluaciones descentralizadas gestionadas por las oficinas en el país, las direcciones regionales y las oficinas y direcciones centrales (BDP, BCPR, PB) y llevadas a cabo por expertos externos independientes. En conjunto, constituyen un sistema coherente de evaluación que proporciona la cobertura necesaria para administrar los resultados y para apoyar la transparencia organizacional. El PNUD también está cada vez más abierto a participar en otras formas de evaluaciones descentralizadas, entre ellas las evaluaciones conjuntas con otros organismos de la ONU sobre los resultados del MANUD y evaluaciones dirigidas por los gobiernos de los sectores en los que el PNUD hace su aporte.

### Evaluaciones independientes

La EO tiene el mandato de realizar evaluaciones de la transparencia corporativa, la planificación estratégica y el desarrollo de información para el uso del conocimiento mundial. Algunas variedades clave de evaluaciones independientes incluyen las evaluaciones temáticas y las evaluaciones de programas mundiales, regionales, Sur-Sur, temáticos y nacionales, conocidas como Evaluaciones de Resultados del Desarrollo. En la realización de estos estudios, particularmente cuando se trata de programas a nivel de país, la EO garantiza el protagonismo nacional en el proceso a través de la participación significativa de asociados nacionales clave.

### Evaluaciones descentralizadas

Las CO, direcciones regionales y oficinas y direcciones centrales del PNUD encargan evaluaciones descentralizadas en los marcos programáticos de los cuales son responsables. Algunas variedades clave de evaluaciones descentralizadas incluyen: evaluaciones de efectos

que evalúan los avances hacia la consecución de los resultados del desarrollo y las evaluaciones de proyectos que evalúan el desempeño de un proyecto y su aporte a nivel de efectos. Estos estudios se pueden llevar a cabo anticipadamente, a medio término o más adelante en el ciclo de programación y con otros asociados como evaluadores conjuntos (por ejemplo, la evaluación conjunta del MANUD). Independientemente del tipo y modalidad de la evaluación, el aporte del PNUD a nivel de efectos debe ser evaluado de manera clara a fin de garantizar que la evaluación cumpla con las necesidades y requisitos de transparencia del PNUD. Cuando se llevan a cabo evaluaciones independientes, la EO usa las evaluaciones descentralizadas (ver más abajo) de programas y proyectos (entre ellos proyectos NIM) gestionados por el PNUD como una fuente importante de información.

Para efectos del manual de NIM, la orientación que se ofrece a continuación se centrará en la información pertinente para los proyectos de NIM en el marco del programa del país.

## **Políticas relacionadas**

### Política de evaluación

La evaluación en el PNUD se guía por la [Política de Evaluación](#) (2006)<sup>20</sup> aprobada por la Junta Ejecutiva. Esta política estipula los principios y normas básicas, explica conceptos clave, determina los principales roles y responsabilidades organizacionales, define los tipos de evaluaciones cubiertos e identifica los elementos clave de un sistema de aprendizaje y gestión del conocimiento. También pone de relieve la capacidad y requisitos en materia de recursos a fin de mejorar la excelencia en el desarrollo de una cultura de evaluación y una organización que aprende de la práctica. La política es aplicable a todos los proyectos (inclusive proyectos NIM) y programas gestionados por el PNUD.

### Principios rectores

Protagonismo nacional: la evaluación debe estar enfocada en las prioridades e inquietudes nacionales. Debe ser inclusiva y realizada en consonancia con los sistemas nacionales. Debe tomar en cuenta diversos intereses y valores nacionales. Además, debe fortalecer las asociaciones con el gobierno e interesados clave y debe recurrir a las capacidades de las instituciones nacionales en cuanto a implementación, seguimiento y evaluación.

La participación de los interesados en todo el proceso de evaluación es fundamental para el sentido de pertenencia y el uso de la evaluación. Específicamente, en los proyectos NIM donde son las contrapartes nacionales las que lideran y gestionan las iniciativas, los IP y otros asociados relevantes deben ser protagonistas y tomar parte activa en la planificación, implementación y seguimiento de la evaluación. (Ver el Manual sobre planificación,

---

<sup>20</sup> Luego de la revisión independiente de la política sobre evaluación (2010), ésta se está revisando para reflejar los elementos clave de la respuesta de la administración a la revisión y las decisiones de la Junta Ejecutiva. Cuando la Junta Ejecutiva apruebe la política revisada en enero de 2011, las orientaciones del manual de NIM, POPP y el Manual de planificación, seguimiento y evaluación de resultados del desarrollo se actualizarán según corresponda. Las pautas que se ofrecen en este manual de NIM y que se relacionan con la evaluación están acorde a la política revisada (por ejemplo, nuevas bases de cumplimiento), pero deben tratarse como una guía provisoria.

seguimiento y evaluación de resultados en la página 93 y las páginas 125-146, particularmente el recuadro 32 sobre “Protagonismo nacional en la evaluación”).

Gestión de resultados: las evaluaciones ayudan al PNUD y a sus asociados a gestionar los resultados determinando en qué medida los procesos, los productos y los servicios contribuyen efectivamente a un desarrollo que mejore la vida de las personas. La evaluación destaca la necesidad de diseñar programas de buena calidad de modo que sus resultados sean claros, mensurables y factibles de seguir y evaluar. A través de la generación de pruebas, las evaluaciones permiten una práctica de gestión y una toma de decisiones más informada para la planificación y la programación estratégica.

Desarrollo humano y derechos humanos: las evaluaciones se guían en función del enfoque centrado en la gente para el desarrollo del PNUD, que mejora las capacidades, las opciones y los derechos de hombres y mujeres. Las evaluaciones se rigen por valores universales sobre equidad, justicia, igualdad de género y respeto por la diversidad.

Asociación Mundial y Coordinación del Sistema de las Naciones Unidas: la evaluación hace uso de las colaboraciones en el Sistema de las Naciones Unidas (ONU) y contribuye a mejorar la efectividad y reducir los costos de transacción de la cooperación para el desarrollo and reduce. El PNUD aboga por la colaboración decidida de profesionales bajo el auspicio del Grupo de Evaluación de la ONU y la coordinación a nivel de países para la evaluación en el marco del sistema de Coordinadores Residentes. Con la creciente participación del PNUD en iniciativas mundiales y programas conjuntos con otros donantes, ONG y la sociedad civil, la realización de evaluaciones conjuntas mejora las alianzas internacionales.

#### Evaluaciones descentralizadas obligatorias y cumplimiento

Las CO deben preparar, en estrecha consulta con los asociados nacionales, un plan de evaluación con costos, que se adjunta a su respectivo Documento del programa para el país. El plan debe contar con total cobertura presupuestaria al momento de formular el CPAP. La total implementación del plan de evaluación es la base del cumplimiento de la evaluación para las CO<sup>21</sup>. En otras palabras, todas las evaluaciones que han sido identificadas en el plan son obligatorias.

Un plan de evaluación integral y estratégico debe incluir una combinación adecuada de evaluaciones a nivel de efectos, proyectos y temáticas, inclusive evaluaciones conjuntas. Las evaluaciones, cuando se exigen en el marco de un acuerdo de distribución de costos o protocolo de asociación (por ejemplo, el FMAM), son obligatorias y deben formar parte del plan. Si se acuerda la realización de una evaluación de proyectos de NIM, esta debe ser parte del plan de evaluación y debe considerarse en los costos y el presupuesto. Para efectos de transparencia y aprendizaje, se recomienda decididamente a las unidades de programa encargar evaluaciones de:

- Proyectos piloto antes de su replicación o ampliación;

---

<sup>21</sup> La base de cumplimiento de las evaluaciones descentralizadas ha cambiado de las evaluaciones de efectos planificados al plan completo de evaluación en la política modificada (que debe ser aprobada por el Directorio Ejecutivo en 2011).

- Proyectos que pasan a otra etapa;
- Proyectos de más de cinco años.

Cada vez que sea posible, se debe explorar la posibilidad de hacer coincidir las evaluaciones del PNUD con sistemas vigentes de evaluaciones nacionales y de usar las capacidades nacionales de evaluación. Por ejemplo, si el gobierno nacional planifica una evaluación de un programa de gran envergadura en un sector determinado al cual el PNUD hace aportes, la evaluación puede ser gestionada por un asociado nacional o administrada conjuntamente por el PNUD y el gobierno. En ese caso, el PNUD debe velar porque se evalúe su contribución específica de manera creíble, a fin de satisfacer los objetivos de transparencia y aprendizaje de la organización.

Los planes de evaluación se revisan como parte del proceso de revisión anual del programa a fin de garantizar la pertinencia de las evaluaciones planificadas. Con la autorización por anticipado de la Dirección Regional, los planes de evaluación para las CO que cuentan con la aprobación del gobierno pueden ser modificados por motivos de peso. Los planes de evaluación se ingresan y supervisan en el [Centro de Recursos de Evaluación \(ERC\)](#) del PNUD, que es de acceso público.

#### Uso de la evaluación

De acuerdo con la política de divulgación del PNUD, todas las evaluaciones se ponen a disposición en el ERC.

Todas ellas, independientemente de la fuente de financiamiento o del tipo, requieren una [respuesta de la administración](#). Las CO deben velar porque los asociados nacionales relevantes, entre ellos los IP correspondientes que tienen interés en la evaluación, sean lo suficientemente consultados en la preparación de la respuesta de la administración, la que delimitará plazos, roles y responsabilidades en relación con las medidas de seguimiento.

#### Procedimientos

Paso	Responsable	Tarea	Medida en Atlas	Notas (Plazo)
01	CO junto con los asociados nacionales	Desarrollar una evaluación con definición de costos que incluya una combinación adecuada de diferentes tipos de evaluaciones.		Formulación y aprobación de MANUD y CPD
02	Dirección regional correspondiente	Velar por la cobertura y calidad adecuada del plan de evaluación preparado por la CO. Entregar el plan de evaluación junto con el CPD para ser aprobado por la Junta Ejecutiva.		Formulación del CPAP
03	CO junto con asociados pertinentes (particularmente en el caso de evaluaciones conjuntas)	Implementar el plan de evaluación, anexo al Documento de Programa del País, encargando evaluaciones planificadas a evaluadores externos e independientes durante todo el ciclo del programa.  Revisar el plan de evaluación como parte de una revisión anual del programa y modificarlo en caso de que		Durante el ciclo de programación completo

Paso	Responsable	Tarea	Medida en Atlas	Notas (Plazo)
	Dirección regional ejerce la supervisión	<p>existan motivos de peso.</p> <p>Preparar una respuesta de la administración para todas las evaluaciones, implementar medidas de seguimiento.</p> <p>Actualizar regularmente el estado de implementación en el ERC. Hacer seguimiento en el ERC.</p>		
04	CO junto con los asociados nacionales	Sacar lecciones de las evaluaciones, compartir los conocimientos y usarlos para mejorar los programas y los proyectos y la gestión de la información.		

## **Roles y responsabilidades**

### La administración superior de las CO:

- vela porque los programas sean factibles de evaluar identificando resultados claros, desarrollando indicadores mensurables y fijando metas de desempeño e información de línea base;
- en colaboración con asociados e interesados, garantiza el seguimiento efectivo de la implementación y el desempeño de los programas para generar información pertinente y oportuna para fines de gestión de resultados y evaluación;
- con los gobiernos asociados e interesados clave, formula un plan de evaluación con costos definidos que se adjunta a los documentos del programa. Cuando se trata de las CO, presupuesta el plan a más tardar en el momento en que se adopta el plan de acción del programa del país. Revisa y actualiza periódicamente el plan para velar por su pertinencia en relación con las prioridades nacionales;
- establece un acuerdo institucional adecuado para gestionar la evaluación, tanto a nivel de programa como de proyecto;
- garantiza recursos adecuados para la evaluación;
- protege la independencia del proceso de evaluación y sus resultados;
- vela por la implementación del plan de evaluación en conformidad con las normas de calidad establecidas, inclusive las Reglas y Normas de UNEG, el Código de Conducta, las Pautas Éticas y la orientación para las evaluaciones del PNUD;
- propicia evaluaciones conjuntas y dirigidas por los países para promover el protagonismo y el liderazgo nacional del proceso, velando al mismo tiempo por la independencia, la calidad y la utilidad de las evaluaciones, así como la responsabilidad por el aporte del PNUD a los resultados;
- pone toda la información a disposición del equipo evaluador;

- promueve el trabajo de evaluación conjunta con el sistema de las Naciones Unidas y otros asociados, al tiempo que garantiza la responsabilidad por los aportes específicos del PNUD a los resultados en materia de desarrollo;
- prepara, en consulta con los asociados nacionales, respuestas de administración para todas las evaluaciones y vela por la implementación oportuna y hace un seguimiento de las recomendaciones acordadas;
- utiliza los resultados de la evaluación para mejorar la calidad de los programas, orienta decisiones estratégicas sobre programas y posturas en el futuro y difunde conocimientos sobre las experiencias en materia de desarrollo;
- garantiza la transparencia de todos los informes de evaluación y el acceso público a ellos; y
- promueve el aprendizaje organizacional a través del análisis y la aplicación de los resultados de la evaluación en torno a regiones, temas y resultados, junto con la dirección central en el marco de la gestión corporativa del conocimiento.

Los asociados y partícipes deben participar activamente en el desarrollo del plan de evaluación del PNUD. Los IP correspondientes participan en las evaluaciones como miembros del grupo de referencia a fin de proporcionar información considerable para la formulación los TdR del proceso, la selección de los evaluadores, la revisión del borrador del informe de evaluación y el diseño y seguimiento de la respuesta de la administración.

Los Directores de las direcciones regionales garantizan que los programas nacionales sean factible de evaluar, la calidad de los planes de evaluación y las prácticas de evaluación de parte de las CO, además de la plena implementación de planes de evaluación costeados; apoyan y orientan la capacidad de la CO en evaluación, inclusive la creación de sistemas de experticia y apoyo a la evaluación regional; revisan y aprueban las revisiones de los planes de evaluación adjuntos a los programas nacionales; y velan por el uso eficaz de las evaluaciones para fines de supervisión.

### **Información adicional**

- [Página web de la Oficina de Evaluaciones del PNUD](#)
- [Política de Evaluaciones del PNUD \(2006\)](#)
- [Política de Evaluaciones del PNUD, en espera de aprobación de parte de la Junta Ejecutiva en enero de 2011](#)
- [Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación para Resultados de Desarrollo](#)
- [Pautas de Evaluación de Efectos](#)
- [Pautas del FMAM sobre Seguimiento y Evaluación](#)
- [Centro de Recursos de Evaluación](#)
- [EvalNet](#) – EvalNet es una red de conocimientos prácticos, administrada por la Oficina de Evaluaciones, que apunta a promover el intercambio de experiencias, lecciones y



buenas prácticas en materia evaluación entre sus miembros. Cuenta con una serie de productos, entre ellos paquetes de recursos cada dos meses, respuestas consolidadas y discusiones electrónicas. La red está abierta a los profesionales de evaluación externos que reciban una invitación.

- [Lista de expertos validados](#) – La Oficina de Evaluaciones maneja una lista de expertos en evaluación validados.
- [Pautas de ADR](#)
- [Página web del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas \(UNEG\)](#)
- [Reglas y Normas de Evaluación del Grupo de Evaluación de la ONU](#)
- [Código de Conducta para Evaluadores del UNEG](#)
- [Pautas Éticas para Evaluadores del UNEG](#)

## ANEXO 1: MARCO LEGAL

Marco legal	Contenido
Resolución de la Asamblea General	Resolución de la Asamblea General A/RES/47/199 (22 de diciembre de 1992) que establece que la ejecución nacional será la modalidad de ejecución habitual de los programas y proyectos patrocinados por organismos del sistema de Naciones Unidas. Resolución de la Asamblea General A/RES/56/201 (TCPR 2003) Resolución de la Asamblea General A/RES/62/2008 (TCPR 2007)
Decisiones de la Junta Ejecutiva	Decisión del Consejo de Administración 93/25 (17 de junio de 1993) que aprobó el uso de la ejecución nacional en los programas y proyectos que cuentan con la asistencia del PNUD, en consonancia con la resolución de la Asamblea General 47/199. Decisión de la Junta Ejecutiva del PNUD (DP/2005/1) del 28 de enero de 2005, en la cual se aprueba la nueva versión del Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera del PNUD.
Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera	<p>Norma 27.02:</p> <p>El término “Ejecución” se refiere a:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>En el caso de las actividades programáticas del PNUD que se llevan a cabo en una modalidad distinta a las operaciones armonizadas establecidas tras las resolución de la Asamblea General 56/201, el término se refiere a la responsabilidad de la gestión general de dichas actividades y la aceptación de que el Administrador es el responsable del uso efectivo de los recursos institucionales.</li> <li>En el caso de las actividades programáticas del PNUD que se llevan a cabo en alguna de las modalidades operacionales armonizadas establecidas tras las resolución de la Asamblea General 56/201, el término se refiere a la propiedad general y de responsabilidad por dichas actividades específicas, y la aceptación de la responsabilidad por los resultados obtenidos.</li> </ol> <p>El término “Implementación” se refiere a:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>En el caso de actividades programáticas del PNUD que se llevan a cabo en una modalidad distinta de las operaciones armonizadas establecidas tras las resolución de la Asamblea General 56/201, el término se refiere a la adquisición y entrega de insumos para actividades programáticas del PNUD y su utilización en la generación de productos.</li> <li>En el caso de actividades programáticas del PNUD que se llevan a cabo en alguna de las modalidades operacionales armonizadas establecidas tras las resolución de la Asamblea General 56/201, el término se refiere a la gestión y producción de actividades programáticas diseñadas para obtener resultados específicos, como la adquisición y entrega de insumos para actividades programáticas del PNUD y su utilización en la generación de productos, conforme a la documentación firmada por el PNUD y el asociado en la implementación.</li> </ol> <p><b>Ejecución nacional:</b> Se refiere a la gestión global de las actividades programáticas del PNUD en un país receptor específico ejecutadas por una entidad nacional elegible en dicho país.</p> <p><b>Selección de la entidad ejecutora nacional / socio en la implementación</b></p> <p><b>Norma 17.02:</b> En el caso de las actividades programáticas del PNUD que se llevan a cabo en algunas de las modalidades operacionales armonizadas tras la resolución de la Asamblea General 56/201: La ejecución nacional será la modalidad de ejecución a aplicar en todas las actividades programáticas del PNUD, teniendo en cuenta la capacidad de los países receptores y la naturaleza de dichas actividades.</p> <p><b>Norma 17.03:</b> En el caso de las actividades programáticas del PNUD que se llevan a cabo en algunas de las modalidades operacionales armonizadas tras la resolución de la Asamblea General 56/201:</p> <p style="padding-left: 40px;">El gobierno del país receptor será usualmente la entidad ejecutora de las actividades programáticas del PNUD, excepto cuando el PNUD es quien cumple dicha función en conformidad con la Norma 17.02(c).</p> <p>En virtud de las condiciones establecidas por la Junta Ejecutiva del PNUD, las siguientes entidades podrán ser asociados en la implementación de actividades programáticas específicas: entidades</p>

Marco legal	Contenido
	<p>gubernamentales, organizaciones del sistema de Naciones Unidas, la Oficina de Servicios para Proyectos de Naciones Unidas, así como organizaciones intergubernamentales y no gubernamentales y el propio PNUD.</p> <p><b>Normas y reglas que rigen la ejecución nacional y la implementación nacional por parte de un gobierno</b></p> <p><b>Norma 16.05:</b> Las entidades ejecutoras o, en el caso de las modalidades operacionales armonizadas, los asociados en la implementación administrarán los recursos obtenidos a través del PNUD conforme a sus respectivos reglamentos, reglas, prácticas y procedimientos sólo en la medida en que éstos no contravengan los principios establecidos en el Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera del PNUD. En caso de que la gobernabilidad financiera de una entidad ejecutora o, en el caso de las modalidades operacionales armonizadas, del asociado en la implementación, no proporcione la orientación necesaria para cumplir los principios de relación óptima entre precio y calidad, equidad, justicia, integridad, transparencia y competencia internacional efectiva, se utilizará en su lugar la reglamentación del PNUD.</p> <p><b>Servicios de apoyo a la implementación nacional por parte de un gobierno</b></p> <p><b>Norma 15.01:</b> El Administrador está autorizado a proporcionar una variedad de servicios de apoyo, en conformidad con las políticas, objetivos y actividades del PNUD, a las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades financiadas por organizaciones del sistema de Naciones Unidas;</li> <li>• La ejecución nacional y ejecución por parte de otras entidades y la implementación de actividades programáticas del PNUD, dentro de los parámetros establecidos por la Junta Ejecutiva.</li> </ul> <p><b>Norma 15.03:</b> El Administrador está autorizado a hacer los arreglos necesarios con el gobierno del país receptor, la entidad ejecutora o, en el caso de las modalidades operacionales armonizadas establecidas tras la resolución de la Asamblea General 56/201, el asociado en la implementación, para obtener el reembolso de los gastos incurridos por el PNUD en la prestación de los servicios de apoyo proporcionados.</p>
Acuerdo Básico Modelo de Asistencia (SBAA)	<p><b>Artículo I: Alcance del Acuerdo</b> Este Acuerdo establece las condiciones básicas en las cuales el PNUD y sus Organismos de Ejecución prestarán asistencia a los gobiernos que llevan a cabo sus proyectos de desarrollo y en las cuales dichos proyectos serán ejecutados. Se aplicará a toda la asistencia que proporcione el PNUD y a los documentos de proyecto u otros instrumentos (en adelante, los documentos de proyectos), en tanto las Partes pueden definir los detalles de dicha asistencia y sus respectivas responsabilidades y las del Organismo de Ejecución con respecto a dichos proyectos.</p> <p><b>Artículo III: Ejecución de proyectos</b> El <u>gobierno será responsable de los proyectos de desarrollo que ejecute con la asistencia del PNUD</u> y del cumplimiento de los objetivos descritos en los correspondientes documentos de proyecto. El gobierno ejecutará el proyecto en conformidad a lo estipulado en este Acuerdo y en los documentos de proyecto. El PNUD <u>proporcionará apoyo complementario a la participación del gobierno</u> en dichos proyectos, por medio de la asistencia descrita en este Acuerdo y el Plan de Trabajo incluido en los documentos de proyecto y por medio de la asistencia al gobierno en el marco de su supervisión de las inversiones. El gobierno deberá informar al PNUD sobre el <u>Organismo Gubernamental de Cooperación que será directamente responsable de la participación del gobierno en cada uno de los proyectos asistidos por el PNUD</u>. Sin perjuicio de la responsabilidad global del gobierno, las Partes podrán acordar que un Organismo de Ejecución asuma la responsabilidad primaria de la ejecución de un proyecto, previa consulta y consentimiento del Organismo de Cooperación. Todos los arreglos establecidos con dicho fin deberán quedar plasmados en el Plan de Trabajo incluido en los documentos de proyecto, además de los arreglos, si los hubiere, para la transferencia, durante la ejecución, de dicha responsabilidad al gobierno o a una entidad designada por éste.</p>
Plan de Acción para el programa para el país (CPAP)	<p>Texto recomendado para el CPAP:</p> <p>1.1 CONSIDERANDO que el gobierno de _____ (en adelante, “el gobierno”) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (en adelante, “el PNUD”) han celebrado el presente acuerdo que regirá la asistencia del PNUD al país (Acuerdo Básico Modelo de Asistencia (SBAA) [u otro</p>

Marco legal	Contenido
	<p>acuerdo dependiendo del país], firmado por ambas partes el _____ (fecha). En conformidad con el Artículo I, párrafo 2 del Acuerdo Básico Modelo de Asistencia, la asistencia que el PNUD ponga a disposición del gobierno será proporcionada y recibida en conformidad con las correspondientes resoluciones y decisiones de los órganos competentes del PNUD y conforme a la disponibilidad de los fondos necesarios al PNUD. En particular, la decisión de la Junta Ejecutiva 2005/1 del 28 de enero de 2005, que aprueba el nuevo Reglamento y Reglamentación Financiera y, junto con ellos, las nuevas definiciones de “ejecución” e “implementación”, con lo que el PNUD queda habilitado para aplicar a cabalidad los nuevos Procedimientos Programáticos Comunes producidos en el marco de la iniciativa de simplificación y armonización del GNUD. A la luz de esta decisión, este Plan de Acción para programa para el país (CPAP) en conjunto con un Plan de trabajo anual (AWP) (que podrá formar parte de este CPAP y se adjunta aquí a modo de referencia) constituyen los documentos de proyecto a los que se hace referencia en el Acuerdo Básico Modelo de Asistencia (SBAA) [u otro acuerdo pertinente].</p>
Plan de trabajo anual (AWP)	Vea arriba.

## **ANEXO 2: PRINCIPIOS PARA LA SELECCIÓN DE MODALIDADES DISTINTAS A LA IMPLEMENTACIÓN POR PARTE DEL GOBIERNO**

### **Implementación por parte de un organismo de la ONU**

Un organismo de la ONU será el asociado en la implementación adecuado cuando:

- Cuento con experiencia técnica crítica para el éxito del proyecto.
- El organismo nacional pertinente no está dispuesto o es incapaz de asumir la implementación del proyecto.
- No existe contraparte institucional en el nivel regional para un proyecto regional.

### **Implementación por parte de una organización no gubernamental**

Una organización no gubernamental (ONG) nacional o internacional será el asociado en la implementación adecuado cuando:

- El proyecto trate de un ámbito en el cual la ONG tiene amplia experiencia, experiencia técnica y presente una ventaja comparativa, como por ejemplo, en el ámbito de microcrédito, asistencia y rehabilitación en caso de desastre, promoción, VIH y SIDA, suministro de agua en zonas rurales, y trabajo con grupos pobres y desfavorecidos;
- El proyecto exige la aplicación de metodologías participativas y (o) la facilitación del diálogo entre el gobierno y la sociedad civil;
- Los organismos gubernamentales no están dispuestos o son incapaces de llevar a cabo las actividades del proyecto;
- La evaluación de capacidad determina que la ONG cuenta con la capacidad adecuada y está comprometida a ejecutar el proyecto.

### **Implementación directa por parte del PNUD**

Esta modalidad será la más adecuada en las siguientes circunstancias:

- El gobierno receptor solicita al PNUD la implementación directa de las actividades del proyecto;
- La implementación del proyecto exige rapidez en la ejecución y en la toma de decisiones, como en situaciones de crisis;
- Las autoridades nacionales son incapaces de funcionar o su capacidad está considerablemente reducida, como en casos de conflicto o desastre natural;
- La implementación del proyecto significaría una carga administrativa adicional para el gobierno y otras modalidades de implementación resultarían poco eficaces, como en el caso de proyectos con pocos productos, proyectos de un producto, o proyectos de respaldo al sistema del coordinador residente;
- La Oficina Regional pertinente determina que la oficina en el país en cuestión tiene capacidad adecuada para ejecutar el proyecto.

### **Implementación por parte de una entidad intergubernamental**

Para poder implementar un proyecto financiado por el PNUD, las organizaciones intergubernamentales que no pertenecen al sistema de la ONU deberán haber firmado un acuerdo de asociado en la implementación y podrán ser asociados en la implementación cuando se cumplan las siguientes circunstancias:

- El proyecto forma parte de un programa regional del PNUD.
- La organización intergubernamental está implicada directamente en las actividades y resultados del proyecto.
- La organización intergubernamental será la encargada de continuar el trabajo y mantener los resultados del proyecto.
- La organización intergubernamental cuenta con experiencia específica y pericia técnica en las áreas del proyecto.
- La evaluación de capacidad determina que la organización intergubernamental cuenta con la capacidad adecuada y está comprometida a ejecutar el proyecto.
- Los organismos gubernamentales no están dispuestos o son incapaces de llevar a cabo las actividades del proyecto de manera eficaz.

## **ANEXO 3: IMPLEMENTACIÓN POR PARTE DE UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL**

### **Descripción**

Una organización no gubernamental (ONG) se define como una organización, grupo o institución sin fines de lucro que opera de manera independiente y tiene objetivos de desarrollo o humanitarios. Para que una ONG pueda implementar un proyecto del PNUD, ésta debe estar legalmente establecida y operar en conformidad con la legislación vigente en el país receptor. En cada proyecto, el PNUD firma un Acuerdo de cooperación de proyecto estándar con la ONG designada, el cual constituye un contrato legal básico entre el PNUD y la ONG.

La ONG que sea nombrada asociada en la implementación de actividades del PNUD, será la plena responsable de la gestión de la totalidad del proyecto y de sus productos. Este arreglo resulta particularmente provechoso cuando una ONG puede proporcionar la mayoría de los insumos del proyecto o llevar a cabo las actividades de éste, y cuenta con capacidad administrativa y responsabilidad necesarias para gestionar el proyecto y hacer seguimiento e informar sobre los gastos.

La ventaja de esta modalidad radica en que la ONG tiene pleno control de las operaciones del proyecto y puede utilizar sus propios canales de abastecimiento para la contratación de personal y adquisición de bienes y servicios, siempre que dichos procesos no contravengan los principios del Reglamento y la Reglamentación Financiera del PNUD y se basen en el principio de la relación óptima entre calidad y precio. Las ONG además facilitan el diálogo entre el gobierno y la comunidad de organizaciones de la sociedad civil.

La oficina del PNUD en el país deberá hacer una evaluación inicial de la capacidad de la ONG para llevar adelante el proyecto y los documentos de proyecto deberán especificar todas las medidas excepcionales de apoyo que ésta requiera para satisfacer los requisitos de gestión de proyectos del PNUD.

Usualmente, se llamará a concurso para seleccionar a la ONG que finalmente administrará el proyecto. Dado que la designación de una ONG como asociado en la implementación no es un acto de adquisición, el Comité de Evaluación de Proyectos Locales (LPAC) revisará previamente la propuesta de la ONG y verificará su competitividad.

La ONG que resulte designada llevará a cabo las actividades del proyecto directamente, pero si es necesario, podrá contratar a otras entidades, incluso a otras ONG, para realizar algunas actividades específicas. Esta contratación se llevará a cabo por medio de un concurso, en conformidad con la descripción de los arreglos de gestión especificados en los documentos de proyecto y revisados por el comité de evaluación de proyectos.

### **Procedimientos**

El procedimiento financiero más común en la implementación por parte de ONG es la aplicación de la modalidad de transferencia directa en efectivo (avances). El monto de la transferencia que una ONG puede recibir en su calidad de asociado en la implementación estará limitado por su capacidad de gestión, conforme a la evaluación previa realizada por el

Comité de Evaluación de Proyectos (PAC). La ONG recibirá los fondos por medio de avances, condicionados a la presentación de los informes financieros pertinentes. El Acuerdo de Cooperación de Proyecto deberá establecer claramente el monto del primer avance que recibirá la ONG. El segundo pago, y los subsiguientes, serán transferidos a la ONG cada tres meses, previa presentación de un informe financiero y otra documentación pertinente que informe sobre las actividades realizadas en el período, en el cual se deberá demostrar el uso y la gestión satisfactoria de los recursos para ser aceptado por el PNUD.

Todos los proyectos implementados por ONG serán auditados periódicamente.

Los Procedimientos Financieros para la implementación por parte de ONG son similares a los que se aplican en la implementación nacional, por lo que puede consultar las secciones pertinentes de Implementación Nacional para conocer dichos procedimientos en detalle.



## ANEXO 4: LISTA DE VERIFICACIÓN PARA ASOCIADOS EN LA IMPLEMENTACIÓN

Principios de selección. El proceso de selección permite que el gobierno y el PNUD identifiquen áreas donde es necesario que los asociados en la implementación fortalezcan su capacidad. En esta evaluación se deben mantener los siguientes objetivos:

- Considerar el máximo número posible de candidatos idóneos, de manera que la comparación sea objetiva;
- La evaluación de los candidatos debe ser imparcial y objetiva; y
- Los candidatos a asociado en la implementación deben contar con la capacidad técnica, financiera, administrativa y de gestión mínimas para generar los productos del proyecto.

Objetivo. La lista de verificación de la evaluación de capacidad es una herramienta de selección preliminar que permite identificar los mejores candidatos a asociado en la implementación de entre varios candidatos potenciales. La lista de verificación también permite identificar rápidamente la idoneidad y capacidad de cada candidato para implementar el proyecto en cuestión. Además, la lista de verificación ha sido diseñada para determinar las reglas y reglamentos financieros aplicables, en conformidad con la norma financiera 16.05 del PNUD, en el caso de que la organización candidata sea seleccionada para ser asociada en la implementación. La Norma 16.05 establece que:

- a) Los[...] asociados en la implementación administrarán los recursos obtenidos a través del PNUD conforme a sus respectivos reglamentos, reglas, prácticas y procedimientos sólo en la medida en que éstos no contravengan los principios establecidos en el Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera del PNUD.
- b) En caso de que la gobernabilidad financiera del asociado en la implementación no proporcione la orientación necesaria para cumplir los principios de relación óptima entre precio y calidad, equidad, justicia, integridad, transparencia y competencia internacional efectiva, se utilizará en su lugar la reglamentación del PNUD.

Por lo tanto, la lista de verificación también servirá para evaluar los principios básicos de la reglamentación financiera de la organización candidata.

Metodología. Los candidatos a asociado en la implementación serán identificados durante la preparación del plan de acción para el programa para el país (CPAP) o durante el proceso “[Justificación del proyecto \[Justifying a Project\]](#)”. La evaluación debe incluir entrevistas con cargos clave de las organizaciones candidatas, así como un estudio de los documentos pertinentes. La lista de verificación entrega algunas sugerencias de los documentos e información que habrá de estudiarse. También, analiza las capacidades de las organizaciones candidatas en cuatro áreas funcionales: 1) gestión de proyectos; 2) habilidades y recursos técnicos; 3) gestión financiera; y 4) capacidades administrativas en las áreas de adquisiciones y reclutamiento. Nota: Los evaluadores también podrán utilizar los datos de evaluaciones recientes, en lugar de hacer una nueva evaluación, siempre que sigan siendo válidos y relevantes para el proyecto en cuestión.

¿Quién realiza la evaluación? El administrador de programa de la oficina en el país y los desarrolladores de proyecto son los responsables de realizar la evaluación de capacidad.

Informe de la evaluación. Los evaluadores elaborarán un informe que contendrá las conclusiones y recomendaciones relativas a la selección de la organización candidata, incluyendo una recomendación sobre los procedimientos financieros que cabría aplicar si la organización candidata fuere seleccionada como asociado en la implementación.

Aplicación de las conclusiones. Las conclusiones de la evaluación son específicas para cada proyecto, por lo que no deben utilizarse para respaldar una conclusión sobre la capacidad de la organización para implementar cualquier otro proyecto. El PNUD, previa consulta al gobierno, hará la selección preliminar conforme a los resultados de la lista de verificación de evaluación de la capacidad de las organizaciones candidatas. La lista de verificación contiene 20 preguntas destacadas en rojo que son fundamentales para evaluar la capacidad del asociado en la implementación. La decisión final de la selección será incluida en las recomendaciones que el Comité de Evaluación de Proyectos Locales entregue al representante residente sobre el proyecto en cuestión. La aprobación del proyecto por parte del PNUD incluirá la aprobación definitiva del asociado en la implementación y de los arreglos relacionados, tales como la posible prestación de servicios de apoyo por parte del PNUD y la asistencia específica que se otorgará para el fortalecimiento de la capacidad.

Evaluaciones de seguimiento. Tras la selección preliminar del asociado en la implementación, la oficina del PNUD en el país realizará evaluaciones adicionales, según sea necesario, de las capacidades funcionales de la organización a fin de identificar problemas específicos que se abordarán por medio de medidas de mitigación de riesgos.

ÁREAS DE EVALUACIÓN	PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA Y FUENTES DE INFORMACIÓN
<b>PARTE I. ANTECEDENTES</b>		
1. Antigüedad	Fecha de creación de la organización	Informes anuales, sitio web, materiales para los medios de comunicación
2. Mandato y constituyentes	¿Cuál es el mandato o propósito actual de la organización? ¿Quiénes son las partes constituyentes de la organización?	Informes anuales, sitio web, materiales para los medios de comunicación
3. Situación legal	¿Cuál es la situación legal de la organización? ¿Ha cumplido los requisitos legales para operar en el país receptor?	Estatutos, inscripción legal
4. Financiamiento	¿Cuál es la principal fuente de financiamiento de la organización?	Memoria anual
5. Certificación	¿Está la organización certificada por alguna entidad o procedimiento internacional de certificación?	ISO, normas de gestión de proyectos, otras normas
6. Organizaciones proscritas	¿Está la organización incluida en alguna de las listas de organizaciones proscritas por la ONU?	<a href="http://www.un.org/sc/committees/1267/consolists.shtml">http://www.un.org/sc/committees/1267/consolists.shtml</a>
<b>PARTE II. CAPACIDAD DE GESTIÓN DE PROYECTOS</b>		
<b>2.1 Capacidad de gestión</b>		
1. Compromiso de la dirección	La dirección de la organización está presta y dispuesta a implementar el proyecto en cuestión.	Entrevistas
2. Experiencia y cualificación de la dirección	¿Qué directivo de la organización estaría a cargo del proyecto en cuestión? ¿Cuáles son sus credenciales y su experiencia que lo cualifican para dirigir el proyecto en cuestión? ¿Tiene experiencia en la implementación	Curriculum vitae de los miembros de la dirección Entrevista a los miembros de la dirección Informes de proyectos anteriores

ÁREAS DE EVALUACIÓN	PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA Y FUENTES DE INFORMACIÓN
	proyectos financiados por el PNUD u otros donantes?	
3. Planificación y presupuestación	¿Aplica la organización la gestión basada en los resultados? ¿Cuentan los programas, estrategias y planes de trabajo con productos y productos finales cuantificables? ¿Coincide el presupuesto con los resultados esperados? ¿Cómo se identifican y mitigan los riesgos?	Documentos de estrategia Documentos de proyecto y de programa Propuestas, planes de trabajo y presupuestos
4. Supervisión, revisión y elaboración de informes	¿Cómo se supervisa la implementación de los planes de trabajo? ¿Cómo se mide el progreso hacia la consecución de los objetivos? ¿Cómo documenta la organización su desempeño? Por ejemplo, en informes anuales o periódicos ¿Cómo se presentan los planes y logros de la organización a las partes interesadas? ¿Se sostienen regularmente reuniones de revisión de proyectos o programas? ¿Están abiertas dichas reuniones a todas las partes interesadas? ¿Están las actividades de la organización sujetas a una evaluación externa? ¿Cómo aprende la organización o se adapta a partir de su propia experiencia?	Informes anuales, presentaciones a las partes interesadas Informes internos Informes de evaluación Informes de experiencias aprendidas
5. Redes de trabajo	¿Qué otras organizaciones son cruciales para el funcionamiento de esta organización? ¿Cómo se relaciona con ellas? ¿Forma parte de redes de intercambio de conocimientos, entidades coordinadoras u otros foros?	Descripción de las redes y de otros foros
<b>2.2 Capacidad técnica</b>		
1. Conocimientos y habilidades técnicas	¿Tienen los profesionales técnicos de la organización las habilidades y experiencia necesarias para el proyecto en cuestión? ¿Estarán estos profesionales disponibles para trabajar en el proyecto? ¿Tiene la organización la infraestructura técnica necesaria (laboratorios, equipos, software, bases de datos técnicos, etc.) para respaldar la implementación del proyecto? ¿Se mantiene el personal de la organización informado sobre las últimas tendencias y técnicas en sus áreas de trabajo profesional? ¿Cómo? ¿Cuáles son los contactos técnicos externos y redes de trabajo que utiliza la organización? ¿A qué asociaciones profesionales pertenece la organización o los miembros de su personal?	Curriculum vitae del personal técnico Membrecía en redes de intercambio de conocimientos Biblioteca técnica Informes de participación en reuniones y congresos internacionales, regionales, nacionales o locales Descripción de las instalaciones
<b>PARTE III. CAPACIDADES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</b>		
<b>3.1 Capacidad administrativa Nota: Responda sólo las preguntas pertinentes al proyecto en cuestión.</b>		
1. Instalaciones, infraestructura y equipos	¿Cuenta la organización con instalaciones administrativas, infraestructura, equipos y presupuesto suficientes para llevar a cabo sus actividades, especialmente en relación con los requisitos del proyecto? ¿Puede la organización gestionar y mantener los equipos e infraestructura técnica y administrativa?	Instalaciones y equipos disponibles para el proyecto en cuestión Personal y presupuesto de mantenimiento
2. Reclutamiento y gestión de personal	¿Está la organización legalmente autorizada para contratar directamente a su personal? Si no es el caso, ¿cuál es la relación de la organización otras partes en materia de contratación de individuos,	Manual del personal Contratos y acuerdos Acuerdos con terceros Descripción de puestos de trabajo o términos de

ÁREAS DE EVALUACIÓN	PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA Y FUENTES DE INFORMACIÓN
	<p>en términos de la relación entre empleado y empleador, el pago de sueldos, administración de prestaciones y resolución de disputas y responsabilidades?</p> <p>¿Tiene la organización personal dedicado a la función de contratación? ¿Tiene el personal a cargo de la contratación las habilidades y experiencia necesarias para el proyecto en cuestión? ¿Cuenta la organización con un procedimiento de contratación establecido por escrito?</p> <p>¿Hay evidencia de que la organización realiza el reclutamiento de personal de manera objetiva, basándose en los principios de competencia efectiva, imparcialidad y transparencia?</p> <p>¿Cuenta la organización con una escala de sueldos que aplicaría al personal del proyecto? ¿Resultaría esta escala en la no contratación de los mejores candidatos?</p> <p>Si la organización cuenta con una escala salarial, ¿con qué frecuencia se revisa y cuál sería el impacto de posibles aumentos en el costo del proyecto?</p> <p>¿Cuenta la organización con un procedimiento establecido para resolver disputas de manera efectiva?</p> <p>¿Cuál es la política de bienestar del personal de la organización, en particular en lo relativo a discriminación, reclamaciones, acoso y maltrato?</p> <p>En caso de disputa con un miembro del personal de proyecto, ¿tiene la organización la responsabilidad de investigar y resolver dichos casos sin quebrantar las normas del PNUD?</p> <p>¿Es la política de licencias de la organización compatible con la del PNUD? ¿Impediría esta política la implementación de las actividades del proyecto?</p> <p>¿Cuenta la organización con políticas relativas a la discapacidad y fallecimiento de miembros del personal?</p> <p>¿Cuenta la organización con políticas relativas a seguro de salud y pensiones?</p>	<p>referencia</p> <p>Documentación de los procesos de reclutamiento</p> <p>Archivos de candidatos a puestos de trabajo de la organización</p> <p>Curriculum vitae del personal de reclutamiento</p> <p>Condiciones y disposiciones de la escala de sueldos</p>
3. Adquisiciones y contratación	<p>¿Está la organización legalmente autorizada para firmar contratos o acuerdos con otras organizaciones?</p> <p>¿Tiene la organización acceso a asesoramiento legal para garantizar que dichos contratos sean válidos, que cumplan las normas de desempeño y protejan los intereses de la organización y del PNUD?</p> <p>¿Tiene la organización personal dedicado a la función de adquisiciones? ¿Tiene el personal a cargo de las adquisiciones las habilidades y experiencia necesarias para el proyecto en cuestión? ¿Cuenta la organización con un procedimiento de adquisiciones establecido por escrito? ¿Cuántos empleados participan en el proceso de adquisiciones?</p> <p>¿Hay evidencia de que la organización basa sus adquisiciones en los principios de economía, transparencia y competencia internacional efectiva?</p> <p>¿Cuál fue el número y valor de las adquisiciones</p>	<p>Manual de adquisiciones</p> <p>Contratos</p> <p>Documentación sobre el proceso de adquisiciones, contratos</p> <p>Base de datos de proveedores</p> <p>Informes de auditorías</p> <p>Entrevistas con asesores legales</p> <p>Curriculum vitae del personal de adquisiciones</p>

ÁREAS DE EVALUACIÓN	PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA Y FUENTES DE INFORMACIÓN
	<p>realizadas el año pasado?</p> <p>¿Existe un plan de adquisiciones para este año o el próximo?</p>	
<b>3.2 Capacidad de gestión financiera</b>		
1. Organización y personal de gestión financiera	<p>¿Cuenta la organización con reglas y reglamentos de gestión financiera establecidos por escrito y que cumplen las normas internacionales? ¿Tiene la organización una oficina dedicada a la gestión financiera?</p> <p>¿Tiene el personal a cargo de las finanzas las habilidades y experiencia necesarias para el proyecto en cuestión? ¿Es la capacidad de gestión financiera actual adecuada para satisfacer las necesidades adicionales del proyecto?</p> <p>¿Tiene el personal de finanzas experiencia en la gestión de recursos de donantes?</p>	<p>Curriculum vitae del personal de finanzas</p> <p>Cuenta bancaria o estados de cuenta</p> <p>Entrevista con el personal de gestión financiera</p> <p>Manual de finanzas</p> <p>Informe de examen del sector financiero</p>
2. Situación financiera	<p>¿Tiene la organización una situación financiera sostenible?</p> <p>¿Cuál es el máximo de dinero que la organización ha manejado? Si esta organización implementara el proyecto en cuestión, ¿qué porcentaje representaría el proyecto del financiamiento total de la organización?</p>	Estados financieros
3. Control interno	<p>¿Tiene la organización una cuenta bancaria? ¿Cuenta con reglas y procedimientos escritos sobre la separación de las funciones de recepción, manejo y custodia de los fondos? ¿Cómo vela la organización por la seguridad física de las transferencias, el efectivo y los archivos?</p> <p>¿Cuenta con procedimientos establecidos por escrito y reglas de control interno en lo relativo a los pagos? ¿Cómo vela la organización por que se dé a los recursos el uso esperado? ¿Cuenta la organización con una política que exija dos firmas para autorizar el pago de sumas superiores a un límite establecido?</p> <p>¿Existen pruebas sobre el incumplimiento de las reglas y procedimientos financieros?</p>	<p>Manual de finanzas</p> <p>reglamento y reglamentación financieros</p> <p>Informes de auditorías</p>
4. Elaboración de informes financieros y de contabilidad	<p>¿Cumple la creación y el mantenimiento de las cuentas con las normas u obligaciones internacionales?</p> <p>¿Cuándo y quién presenta la organización sus estados financieros?</p> <p>¿Puede controlar y presentar informes separados de la recepción y uso de los fondos de cada donante?</p> <p>¿Existen pruebas que apunten a deficiencias en la contabilidad o la elaboración de informes financieros?</p> <p>¿Cuenta la organización con un sistema y procedimientos de gestión de activos y control de inventario?</p>	<p>Descripción de los arreglos de contabilidad y elaboración de informes</p> <p>Informes financieros</p> <p>Informes de auditorías</p>
5. Auditorías	<p>¿Es la organización sometida a auditorías externas regularmente? ¿Cumplen dichas auditorías las normas internacionales? ¿Están los resultados de las auditorías disponibles al público? Si así es, ¿contienen recomendaciones significativas relativas al fortalecimiento de los sistemas y procedimientos financieros de la organización? ¿Se han identificado</p>	<p>Informes de auditorías</p> <p>Informes de seguimiento de auditorías</p>

ÁREAS DE EVALUACIÓN	PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA Y FUENTES DE INFORMACIÓN
	casos de incumplimiento de las reglas y procedimientos o mal uso de los recursos financieros? ¿Qué se ha hecho para poner en práctica las recomendaciones de las auditorías?	

## **ANEXO 5: MARCO PARA UTILIZAR EL SISTEMA DE ADQUISICIONES DEL ASOCIADO EN LA IMPLEMENTACIÓN**

[Haga click aquí.](#)

# ANEXO 6: MODELO DE CONTRATO DE SERVICIOS

## Contrato de servicios

**IMPORTANTE: El siguiente modelo de contrato podrá ser adaptado, según sea necesario, para cumplir con las legislaciones locales.**

MEMORANDO DE ACUERDO FIRMADO el (DD/MM/AAAA) \_\_/\_\_/20\_\_, entre el gobierno de [país] (1, organismo de ejecución/2, asociado en la implementación), (en adelante, “el gobierno”) y [nombre] (en adelante, “el Suscriptor”, con domicilio en: ..... , en el marco del Proyecto .../...../, y conforme a las disposiciones de los Documentos de Proyecto .../.../... y el Acuerdo Básico Modelo de Asistencia fechado en [fecha] firmado entre el gobierno de [país] y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (en adelante, el PNUD).

CONSIDERANDO lo anterior, el gobierno y el Suscriptor (en adelante, “las Partes”) han convenido lo siguiente:

### 1. DURACIÓN DEL CONTRATO

Este Contrato entrará en vigor el (DD/MM/AAAA) \_\_/\_\_/20\_\_ y caducará el (DD/MM/AAAA) \_\_/\_\_/20\_\_, conforme a las disposiciones del párrafo 9, a continuación. Este Contrato no tiene expectativa de renovación.

### 2. TÉRMINOS DE REFERENCIA

El Suscriptor concuerda con los términos de referencia establecidos en el Anexo A de este Contrato. El Suscriptor trabajará bajo la dirección del Director de proyecto identificado en dicho anexo.

### 3. SITUACIÓN, DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL SUSCRIPTOR

El Suscriptor cumplirá sus funciones a título personal. El Suscriptor reconoce y acepta el hecho de que sus derechos y obligaciones se limitan estrictamente a los términos y condiciones de este Contrato. Por lo tanto, el Suscriptor no tiene derecho a beneficio, pago, subsidio o compensación alguna o pensión por parte del gobierno, excepto en lo dispuesto expresamente en este Contrato.

### 4. REMUNERACIÓN

**Las Oficinas del gobierno deberán seleccionar la Opción 1 o 2, dependiendo de si el gobierno proporciona los beneficios indicados directamente o si entrega en su lugar una suma equivalente en dinero en efectivo:**

#### **Opción 1: El gobierno proporciona el equivalente en dinero en efectivo:**

En atención a los servicios prestados por el Suscriptor en el marco de los términos de este Contrato, el gobierno pagará la suma de [inserte la cifra en moneda local], según el programa de pagos establecido en el Anexo A. Este pago incluye todos los beneficios, incluso los aportes del gobierno al esquema de seguro de salud, licencia por maternidad, discapacidad, pensión y otros beneficios sociales del Suscriptor, conforme a lo descrito en el párrafo 6, más abajo. No se pagarán remuneraciones, beneficios, compensaciones ni subsidios adicionales en el marco de este Contrato, con la excepción de los viajes oficiales y dietas que serán pagadas al Suscriptor por el gobierno, conforme a las tarifas establecidas para dicho fin.

#### **Opción 2: El gobierno proporciona directamente los beneficios de salud y pensión:**

En atención a los servicios prestados por el Suscriptor en el marco de los términos de este Contrato, el gobierno pagará la suma de [inserte la cifra en moneda local], según el programa de pagos establecido en el Anexo A. Además de este pago, el gobierno también contribuirá de manera adicional a los gastos de seguro de salud, licencia por maternidad, discapacidad, pensión y otros beneficios sociales del Suscriptor, conforme a lo descrito en el párrafo 6 más abajo. No se pagarán remuneraciones, beneficios, compensaciones ni subsidios adicionales en el marco de este Contrato, con la excepción de los viajes oficiales y dietas que serán pagadas al Suscriptor por el gobierno, en conformidad con las tarifas establecidas para dicho fin.

### 5. VACACIONES ANUALES, LICENCIA POR ENFERMEDAD, FERIADOS Y HORAS DE TRABAJO

Las condiciones pertinentes se especifican en el Anexo B de este Contrato, adjunto a este documento.

### 6. SEGURIDAD SOCIAL

**Las Oficinas del gobierno deberán seleccionar la Opción 1 o 2, dependiendo de si el gobierno proporciona los beneficios indicados directamente o si entrega en su lugar una suma equivalente en dinero en efectivo:**

**Opción 1: El gobierno proporciona el equivalente en dinero en efectivo:**



Tal como señala el párrafo 4 arriba, el Suscriptor es el único responsable de adquirir un seguro médico y un plan de pensión. Las obligaciones del gobierno se limitan a proporcionar una compensación neta en efectivo, incluida en la remuneración mencionada en el párrafo 4 arriba, en lugar de la contribución directa al plan de salud o de pensión del Suscriptor. El Suscriptor confirma que ha adquirido dichos beneficios y que mantendrá dichos beneficios durante el período de vigencia de este Contrato. Además, el Suscriptor deberá proporcionar evidencia de que cuenta con dicha cobertura, como condición de este Contrato, tras la firma de éste y en cualquier momento después, previa solicitud del gobierno. El incumplimiento de esta condición puede ser causa de cancelación de este Contrato.

*Opción 2: El gobierno proporciona directamente los beneficios de salud y pensión:*

Además del pago establecido en el párrafo 4 arriba, el gobierno proporcionará las coberturas de seguro médico y pensión, conforme a lo siguiente:

- A. **Seguro médico:** El gobierno proporcionará una póliza a nombre del Suscriptor y pagará la prima total a [Van Breda o nombre de la aseguradora local]. Solicite los detalles de la póliza al Oficial Responsable en la Oficina del gobierno.
- B. **Plan de pensiones:** El gobierno proporcionará la cobertura al Suscriptor y pagará la prima total a [nombre de la administradora privada local]. Solicite los detalles de esta cobertura al Oficial Responsable en la Oficina del gobierno.

Más información en las Condiciones de Servicios, Anexo B, adjuntas.

#### **7. IMPUESTO A LA RENTA**

El Suscriptor será el responsable de pagar todo impuesto o gravamen aplicable a todos los ingresos percibidos del gobierno. El gobierno no hará ninguna retención conducente al pago del impuesto a la renta. El gobierno queda exento de responsabilidad en lo relativo a la tributación y no hará reembolso alguno al Suscriptor. El gobierno se reserva el derecho a solicitar al Suscriptor un comprobante del pago de dichos impuestos.

#### **8. COMPENSACIÓN POR LESIONES, DISCAPACIDAD O MUERTE**

En caso de lesiones, discapacidad o muerte durante el período de servicio que pudiera ser atribuible al desempeño de las funciones establecidas en los términos de este Contrato, el Suscriptor cuenta con una cobertura otorgada por ["una póliza global suscrita por el gobierno a su nombre" o "una póliza local suscrita por el gobierno a su nombre"] y tendrá derecho a una compensación, conforme a lo establecido en la póliza, que puede estar sujeta a modificaciones posteriores. Más información en las Condiciones de Servicios, Anexo B, adjuntas.

#### **9. TERMINACIÓN DEL CONTRATO**

Cualquiera de las partes podrá rescindir este Contrato en cualquier momento, previa notificación entregada por escrito con 14 días calendario de antelación a la otra parte. En caso de recibir dicha notificación, el Suscriptor tomará inmediatamente las medidas necesarias para concluir la prestación de servicios de manera oportuna y ordenada, incluyendo la devolución de equipos y archivos al gobierno, si es necesario. En caso de terminación, quedan suspendidas las obligaciones de las partes, excepto aquellas para las cuales se hubiera establecido expresamente lo contrario. En caso de que el gobierno sea quien rescinda el Contrato, el Suscriptor tendrá derecho a una compensación razonable, equivalente a una semana de salario bruto por cada mes del Contrato, o fracción, que falte para la fecha de finalización del Contrato, excepto si la terminación del Contrato se debe a la conducta impropia del Suscriptor o el incumplimiento de cualquiera de las condiciones del Contrato, en cuyo caso el Suscriptor perderá el derecho a recibir la notificación previa o cualquier otra compensación.

#### **10. DESIGNACIÓN DE UN BENEFICIARIO**

El Suscriptor ha designado a (**nombre**) con domicilio en (**dirección**) como la persona beneficiaria de los montos pendientes de abonar al Suscriptor, en virtud de este Contrato, en caso de muerte de éste, en la medida de que dicho monto pueda ser legalmente entregado al beneficiario conforma a las leyes nacionales vigentes.

#### **11. DERECHOS**

Los derechos de autor y todo otro derecho de cualquier naturaleza contenido en los materiales producidos en virtud de este Contrato serán conferidos exclusivamente al PNUD.

#### **12. INFORMACIÓN CONFIDENCIAL Y NO PUBLICADA**

El Suscriptor no comunicará a ninguna persona, gobierno u otra entidad externa al gobierno ningún tipo de información confidencial o no publicada de la que tenga conocimiento por motivo del desempeño de las funciones establecidas en los términos de este Contrato, excepto si así lo exigiese una asignación especial o con previa autorización del gobierno. La vigencia de esta disposición prevalecerá aún después de la caducidad o terminación del Contrato.

**13. DIVULGACIÓN**

El Suscriptor dará a conocer al gobierno todas las actividades comerciales o profesionales o cualquier otra actividad en la que haya participado con anterioridad o durante el ejercicio del presente Contrato. Las actividades deberán ser compatibles con la prestación de los servicios solicitados en este Contrato y no deben representar un conflicto de interés real o percibido. El gobierno tomará la decisión final en lo relativo a la compatibilidad de dichas actividades con los servicios regidos por este Contrato.

**14. NORMAS DE CONDUCTA**

La conducta del Suscriptor deberá reflejar en todo momento los estándares más altos de comportamiento. El Suscriptor no participará en ninguna actividad que contravenga dichos propósitos y principios o el cumplimiento de sus funciones. De esa manera, el Suscriptor evitará todas las acciones, especialmente todo tipo de pronunciamiento público, que perjudiquen dicha relación o la integridad, independencia, e imparcialidad requerida por dicha relación. El Suscriptor no aceptará ningún favor, regalo o remuneración de parte de cualquier persona o entidad externa al gobierno.

**15. RESOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS**

Toda controversia o discrepancia que surja entre las Partes, relativa a la interpretación, ejecución o terminación del presente Contrato que no se resuelva en términos amistosos, será remitida por cualquiera de las Partes a un arbitraje, conforme a las reglas pertinentes del Reglamento de Arbitraje de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil y la ley vigente. El tribunal arbitral no tendrá autoridad para otorgar compensación por daños punitivos. La decisión del tribunal arbitral, como resultado del arbitraje, será vinculante para las Partes y constituirá la resolución final de la controversia o discrepancia.

**16. PRIVILEGIOS Y PRERROGATIVAS DEL PNUD**

Ninguna parte de este Contrato podrá ser interpretado como una exención, expresa o implícita, de las prerrogativas e inmunidades de las Naciones Unidas, inclusive las del PNUD, conforme a la Convención sobre Prerrogativas e Inmunidades de las Naciones Unidas.

Las Oficinas del gobierno deben seleccionar la Opción 1 o 2:

**En caso de que el gobierno proporcione una suma equivalente de los beneficios de salud y pensión en dinero en efectivo: *He leído y entendido los detalles de este Contrato y de sus anexos (Anexo A, Términos de referencia y Anexo B, Condiciones de servicio). Entiendo que se me pagará una suma en dinero en efectivo para cubrir los gastos de mi seguro médico y pensión y que tengo la responsabilidad de presentar al gobierno la prueba de que he adquirido una póliza integral de seguro médico y un plan de pensión y el incumplimiento de este requisito puede ser causa de terminación de este Contrato.***

**En los casos en que el gobierno contribuye directamente los beneficios de salud y pensión: *He leído y entendido los detalles de este Contrato y de sus anexos (Anexo A, Términos de referencia y Anexo B, Condiciones de servicio).***

Firma: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

En representación del gobierno:

El Suscriptor:

Fecha: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

**[Anexo A: Términos de referencia]**

## **[Anexo B: Condiciones de servicio]**

El siguiente es un resumen de las principales condiciones en las que se prestarán los servicios establecidos en este Contrato con el gobierno. El presente documento es sólo un resumen general. Para conocer en detalle las reglas que rigen la administración de estos beneficios, así como de los deberes, responsabilidades y conducta esperada de un individuo que trabaja con el gobierno, contacte a la Oficina del gobierno.

### **Relación con el gobierno**

El Suscriptor no es un funcionario del gobierno.

#### **1. Remuneración**

La remuneración se expresa y será pagadera en un monto global mensual. El importe del salario es acorde al nivel de responsabilidad del puesto de trabajo y la experiencia y competencias del individuo en relación con el mercado laboral local.

- a) La paga será convenida entre el individuo y la oficina de gestión al comienzo de la prestación de servicios, en el momento de formalización del Contrato. Usualmente, el monto establecido no será reajustado durante el período del Contrato. Sin embargo, la Oficina del gobierno podrá aplicar los ajustes necesarios si así lo justifican las condiciones locales.
- b) La remuneración podrá ser renegociada al momento de prorrogar el Contrato, si hubiere una justificación para ello. No obstante, la renegociación no es obligatoria.
- c) La remuneración se entregará en una sola paga en efectivo y no incluirá prestaciones adicionales, para, por ejemplo, hijos, cónyuge, asistencia educacional ni para el aprendizaje de idiomas.

#### **2. Duración del servicio**

El Contrato no tiene expectativa de prórroga o renovación. Sin embargo, si se acordara una prórroga, ésta será aprobada por período(s) adicional(es) de hasta un año.

#### **3. Prestaciones no económicas**

Algunas de las condiciones y algunos de los beneficios establecidos en el Contrato constituyen un conjunto de condiciones y prestaciones sociales y laborales que el gobierno considera adecuadas y se describen a continuación:

- a) **Examen médico:** Este Contrato queda sujeto a la autorización médica otorgada por un médico reconocido por la Oficina del gobierno.
- b) Las **horas de trabajo** son las horas laborales establecidas por el gobierno en la oficina en la que se desempeñará el Suscriptor. Las horas extraordinarias, si corresponde, serán remuneradas conforme a la tarifa del mercado laboral local. En los casos en que sea habitual compensar las horas extras con tiempo libre, y siempre sujeto a las exigencias del servicio, dicha compensación equivaldrá a 1,5 veces la tarifa normal o a un período de tiempo libre compensatorio equivalente al trabajado. Para no perder el tiempo libre compensatorio, el Suscriptor deberá utilizarlo dentro de los cuatro meses después del mes en que se trabajaron las horas extraordinarias. **El pago de las horas extraordinarias será aplicable sólo al personal de apoyo.**
- c) Los **feriados nacionales** serán los observados por la Oficina del gobierno en el país.
- d) Las **vacaciones anuales** serán contabilizadas conforme a la práctica común del mercado local, pero su duración no podrá ser inferior a un día y medio (1,5) por cada mes de trabajo completado. El Suscriptor deberá hacer uso de sus vacaciones anuales dentro del período del Contrato. Sin embargo, en caso de la extensión de éste, el Suscriptor podrá acumular sus vacaciones anuales hasta por un máximo de 18 días. Los días de vacaciones no utilizados al final del período de servicio no serán conmutables por dinero en efectivo.

- e) **Licencia por enfermedad:** La licencia por enfermedad será remunerada conforme a las prácticas del mercado local, pero sólo por períodos superiores a un (1) día por mes de trabajo. Toda ausencia de tres días laborales de duración o más deberá contar con la certificación médica respectiva. También se deberá presentar certificado médico después de tres días de licencia por enfermedad no certificada dentro de un período de seis meses. Los días de licencia por enfermedad no utilizados al finalizar el servicio no serán conmutables por dinero en efectivo.
- f) **Licencia por maternidad:** La licencia por maternidad será remunerada conforme a las prácticas del mercado local, por un período de dieciséis (16) semanas al 100% de la remuneración establecida o conforme a la norma vigente en el gobierno. La Suscriptora deberá presentar un certificado firmado por un médico cualificado en el que se indique la fecha estimada de parto y la aptitud para trabajar. La Suscriptora deberá utilizar la licencia por maternidad dentro del período del Contrato.
- g) **Licencia por paternidad:** Se pagará la licencia por paternidad conforme a las prácticas del mercado local, por un período de cuatro (4) semanas al 100% de la remuneración establecida. La licencia por paternidad se otorgará sólo una vez por año y el Suscriptor debe haber cumplido al menos seis meses de servicio con el gobierno al momento del nacimiento de su hijo o hija. El Suscriptor deberá utilizar la licencia por paternidad dentro del período del Contrato.
- h) **Seguridad social:** El Suscriptor deberá demostrar que se ha acogido a un plan local de seguridad social o demostrar que cuenta con una cobertura por medio de su cónyuge o un empleador anterior para que el gobierno incluya el reembolso correspondiente en el salario mensual. El gobierno pagará al Suscriptor, además de su remuneración mensual, el monto equivalente a su cobertura de salud y pensión, excepto en los casos en que el propio gobierno cuente con un sistema de seguro médico y plan de pensión, en cuyo caso pagará la cobertura del Suscriptor directamente a dichos sistemas. Esta remuneración adicional se otorga en cumplimiento de la obligación del gobierno de proporcionar cobertura de seguridad social al Suscriptor, por lo que queda exento de otras responsabilidades en dicha materia.
- i) **Cobertura por discapacidad y muerte:** Para proteger al Suscriptor y su familia en caso de que éste sufra una lesión, discapacidad o la muerte durante el período de vigencia de su Contrato con el gobierno y por motivos atribuibles al desempeño de sus funciones, se ha dispuesto el otorgamiento de una póliza de seguro que no tendrá costo adicional para el Suscriptor. Para saber más detalles, consulte a la Oficina del gobierno.

**Firma del Suscriptor:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

# ANEXO 7: MODELO DE TÉRMINOS Y CONDICIONES GENERALES PARA EL SUMINISTRO DE BIENES

## Términos y condiciones generales para el suministro de bienes

### 1. ACEPTACIÓN DE LA ORDEN DE COMPRA

Esta Orden de compra será aceptada sólo tras la recepción de una copia firmada por el Proveedor o por la entrega oportuna de los bienes adquiridos en conformidad con los términos y condiciones especificados en esta Orden de compra. La aceptación de esta Orden de compra constituye un Contrato entre las Partes, en el cual sus derechos y obligaciones están sujetos a los términos y condiciones especificados en esta Orden de compra y en las Condiciones generales estipuladas aquí. Ninguna otra disposición adicional propuesta por el Proveedor será vinculante para el gobierno de \_\_\_\_\_, excepto si un funcionario autorizado del gobierno de \_\_\_\_\_ lo establece así por escrito.

### 2. PAGO

2.1.1 El gobierno de \_\_\_\_\_, en conformidad con los Términos de entrega y a menos que se indique lo contrario en esta Orden de compra, pagará al Proveedor dentro de los 30 días siguientes a la recepción de la factura y de la copia de los documentos de envío especificados en esta Orden de compra.

2.1.2 El pago se hará conforme a la factura mencionada arriba y no reflejará descuento alguno, conforme a los términos de pago de esta Orden de compra, siempre que el pago se realice dentro del período requerido en los términos y condiciones de pago.

2.1.3 A menos que cuente con una autorización del gobierno de \_\_\_\_\_, el Proveedor deberá emitir solamente una factura correspondiente a esta Orden de compra, en la cual deberá indicar el número de identificación de la misma.

2.1.4 El precio expresado en esta Orden de compra podrá ser incrementado solo previo acuerdo por escrito con el gobierno de \_\_\_\_\_.

### 3. EXENCIÓN TRIBUTARIA

Esta Orden de compra está financiada por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), órgano filial de las Naciones Unidas. La Sección 7 de la Convención sobre Prerrogativas e Inmunidades de las Naciones Unidas indica, entre otras cosas, que las Naciones Unidas y sus organizaciones filiales, están exentas del pago de impuestos directos, a excepción de los cargos por servicios básicos, y del pago de aranceles aduaneros o de índole similar por la importación o exportación de artículos para su uso oficial. En caso de que la autoridad gubernamental se rehúse a reconocer la exención del pago de impuestos, aranceles u otros cargos de la que goza el PNUD, el Proveedor deberá consultar inmediatamente con el gobierno de \_\_\_\_\_ a fin de acordar un procedimiento aceptable para ambas partes.

Por consiguiente, el Proveedor autoriza al gobierno de \_\_\_\_\_ a deducir de la factura que éste emita todos los montos correspondientes a dichos impuestos, aranceles o cargos, excepto si hubiera consultado previamente con el gobierno de \_\_\_\_\_, y éste, en cada caso haya autorizado al Proveedor a pagar dichos impuestos, aranceles o cargos bajo protesta. En este caso, el Proveedor deberá presentar al gobierno de \_\_\_\_\_ evidencia por escrito de que el pago de dichos impuestos, aranceles o cargos se ha realizado y autorizado apropiadamente.

### 4. RIESGO DE PÉRDIDA

El riesgo de pérdida, daño o destrucción de los artículos se manejará conforme al INCOTERM DDU 2000, excepto si las Partes hubieren acordado otro procedimiento en esta Orden de compra.

### 5. LICENCIA DE EXPORTACIÓN

Sin perjuicio del INCOTERM 2000 utilizado en esta Orden de compra, el Proveedor deberá obtener todas las licencias de exportación requeridas por los bienes adquiridos.

**6. CONDICIONES DE LOS BIENES / EMBALAJE**

El Proveedor declara que los bienes, incluido su embalaje, se ajustan a las especificaciones requeridas en esta Orden de compra y cumplirán el propósito para el cual han sido diseñados y los propósitos indicados al Proveedor por el gobierno de \_\_\_\_\_, por lo que están libres de defectos en su manufactura y materiales. El Proveedor también declara que los bienes han sido embalados y embarcados de manera adecuada.

**7. INSPECCIÓN**

7.1. El gobierno de \_\_\_\_\_ contará con un período razonable de tiempo, tras la entrega de los bienes, para inspeccionarlos y rechazarlos si no se ajustan a las condiciones de la Orden de compra. El pago de dichos bienes, estipulado en esta Orden de compra, no constituirá la aceptación de los bienes.

7.2. La inspección previa al envío no libera al Proveedor de sus obligaciones contractuales.

**8. VIOLACIÓN DE DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL**

El Proveedor declara que el uso o suministro del gobierno de \_\_\_\_\_ de los bienes adquiridos por medio de esta Orden de compra no infringe ninguna patente, diseño, nombre o marca registrada. Además, el Proveedor, en el cumplimiento de esta garantía, podrá indemnizar, defender y liberal al gobierno de \_\_\_\_\_ de cualquier medida o reclamación presentada en su contra, en lo relativo a una supuesta violación de patente, diseño, nombre o marca registrada que surja en relación a los bienes adquiridos por medio de esta Orden de compra.

**9. DERECHOS DEL GOBIERNO DE \_\_\_\_\_**

En caso de que el Proveedor no cumpla sus obligaciones establecidas en los términos y condiciones de esta Orden de compra, que incluyen pero no se limitan a obtener las licencias de exportación necesarias o a entregar todo o parte de los bienes dentro de la fecha acordada de entrega, el gobierno de \_\_\_\_\_, podrá, previa notificación al Proveedor y sin perjuicio de otros derechos y medidas, ejercer uno o más de los siguientes derechos:

- a) Adquirir todo o parte de los bienes a otros proveedores, en cuyo caso el gobierno de \_\_\_\_\_ considerará que el Proveedor es el responsable de los gastos adicionales que esto conlleve.
- b) Rechazar la entrega de todo o parte de los bienes.
- c) Cancelar esta Orden de compra, quedando el gobierno de \_\_\_\_\_ exento de pagar un cargo por cancelación o cualquier otra obligación.

**10. RETRASO EN LA ENTREGA**

Sin querer limitar los derechos y obligaciones de las Partes, si el Proveedor no pudiese entregar los bienes dentro de la fecha estipulada en esta Orden de compra, deberá i) consultar inmediatamente con el gobierno de \_\_\_\_\_ para determinar la vía más expedita por la cual entregar los bienes y ii) utilizar un medio expedito para la entrega, por cuenta del Proveedor (excepto si el retraso se debe a Fuerza mayor), si así se lo solicita el gobierno.

**11. TRANSFERENCIA E INSOLVENCIA**

El Proveedor no podrá, excepto previa autorización por escrito del gobierno de \_\_\_\_\_, ceder, transferir, comprometer o disponer de cualquier otra manera de esta Orden de compra, o parte de ella, o de los derechos u obligaciones del Proveedor establecidos en esta Orden de compra.

11.2 En caso de que el Proveedor quedara en situación de insolvencia o si el control del Proveedor cambiara por dicho motivo, el gobierno de \_\_\_\_\_ podrá, sin perjuicio de otros derechos o arreglos,

cancelar inmediatamente esta Orden de compra previa notificación por escrito al Proveedor de dicha cancelación.

**12. USO DEL NOMBRE O SÍMBOLOS DEL GOBIERNO DE \_\_\_\_\_, DEL PNUD O DE LAS NACIONES UNIDAS**

El Proveedor no podrá utilizar el nombre, emblema o sello oficial del gobierno de \_\_\_\_\_, del PNUD o de Naciones Unidas bajo ninguna circunstancia.

**13. PROHIBICIÓN DE PUBLICIDAD**

El Proveedor no podrá dar publicidad o hacer público de ninguna manera que ha proporcionado bienes o servicios al gobierno de \_\_\_\_\_, sin contar con el consentimiento previo del gobierno en cada caso.

**14. TRABAJO INFANTIL**

El Proveedor declara que no participa, así como tampoco ninguno de sus afiliados, en ninguna práctica que vulnere los derechos establecidos en la Convención de Derechos del Niño, incluyendo el Artículo 32 de dicha convención, en el que, entre otras cosas, se reconoce el derecho del niño a estar protegido contra cualquier tipo de trabajo peligroso o que entorpezca su educación, que se sea nocivo para su salud o desarrollo físico, mental, espiritual, moral o social.

El incumplimiento de esta norma será causa para que el gobierno de \_\_\_\_\_ cancele esta Orden de compra inmediatamente, previa notificación al Proveedor, quedando el gobierno de \_\_\_\_\_ libre del pago de cualquier obligación por dicha cancelación o cualquier otra obligación.

**15. MINAS**

El Proveedor declara y afirma que no participa, así como tampoco ninguna de sus filiales, directa o activamente en actividades relacionadas con el desarrollo o registro de patentes, ni en el desarrollo, ensamblaje, producción, comercialización o manufactura de minas, ni en las actividades relacionadas con los principales componentes utilizados en su manufactura. El término "Mina" se refiere a los dispositivos definidos en el Artículo 2, párrafos 1, 4, y 5 del Protocolo II adjunto a la Convención sobre prohibiciones o restricciones del empleo de ciertas armas convencionales que puedan considerarse excesivamente nocivas o de efectos indiscriminados de 1980.

El incumplimiento de esta norma será causa para que el gobierno de \_\_\_\_\_ cancele esta Orden de compra inmediatamente, previa notificación al Proveedor, quedando el gobierno de \_\_\_\_\_ libre del pago de cualquier obligación por dicha cancelación o cualquier otra obligación.

**16. RESOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS**

**16.1 Solución amistosa**

Las Partes harán el máximo esfuerzo por solucionar en términos amistosos toda controversia o discrepancia que surja en relación con esta Orden de compra o el incumplimiento, cancelación o pérdida de validez de ésta. Si las Partes quisieran alcanzar una solución amistosa por medio de un arbitraje, éste se llevará a cabo en conformidad con las reglas pertinentes del Reglamento de Arbitraje de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional o conforme a cualquier otro procedimiento acordado por las Partes.

**16.2 Arbitraje**

En caso de que surja cualquier tipo de controversia o discrepancia entre las Partes por motivo de o relacionado con esta Orden de compra o el incumplimiento, cancelación o pérdida de validez de ésta y no sea resuelta de manera amistosa conforme al párrafo anterior de esta Sección dentro de sesenta (60) días tras la recepción por una de las Partes de la solicitud de la otra Parte de resolver el asunto de manera amistosa, dicha controversia o discrepancia podrá ser remitida por cualquiera de las Partes a arbitraje conforme a las reglas pertinentes del Reglamento de Arbitraje de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional, incluyendo sus disposiciones en conformidad con la ley vigente. El tribunal arbitral no tendrá autoridad para



otorgar compensación por daños punitivos. La decisión del tribunal arbitral, como resultado del arbitraje, será vinculante para las Partes y constituirá la resolución final de la controversia o discrepancia.

**17. PRERROGATIVAS E INMUNIDADES DEL PNUD O DE LAS NACIONES UNIDAS**

Ninguna parte de los Términos y condiciones generales de esta Orden de compra podrá constituir una exención de ninguna de las prerrogativas e inmunidades de las Naciones Unidas ni de sus organizaciones subsidiarias.

**18. EXPLOTACIÓN SEXUAL:**

18.1 El Contratista deberá tomar todas las medidas necesarias para evitar la explotación o el maltrato sexual por parte de él mismo o de sus empleados o de cualquiera persona relacionada con él en el desempeño de los servicios estipulados en el Contrato. Con tal fin, la actividad sexual con cualquier persona menor de dieciocho años de edad, sin importar lo que establezcan las leyes locales en materia de consentimiento, constituirá la explotación sexual y el maltrato de dicha persona. Además, el Contratista deberá abstenerse, y en ello, tomar las medidas adecuadas para que sus empleados y otras personas relacionadas también se abstengan de ofrecer dinero, bienes, servicios, ofertas de empleo o de otros objetos de valor a cambio de favores o actividades sexuales y de participar en actividades sexuales que resulten en la explotación o degradación de otra persona. El Contratista reconoce y concuerda en que estas disposiciones constituyen una condición básica del Contrato y que el incumplimiento de éstas será causa para que el gobierno de \_\_\_\_\_ rescinda este Contrato inmediatamente, previa notificación al Contratista, quedando el gobierno de \_\_\_\_\_ libre del pago de cualquier obligación por dicha cancelación o cualquier otra obligación.

18.2 El gobierno de \_\_\_\_\_ no aplicará la norma anterior relativa a la edad en los casos en que el Contratista, sus empleados o cualquier otra persona relacionada con la prestación de servicios en virtud de este Contrato esté casado o casada con la persona menor de dieciocho años con quien haya incurrido en actividad sexual, y cuyo matrimonio sea legalmente reconocido por las legislación del país del cual sean ciudadanos el contratista, sus empleados o cualquier otra persona relacionada con la prestación de servicios en virtud de este Contrato.

**19.0 PROHIBICIÓN DE BENEFICIAR A FUNCIONARIOS**

El Contratista declara que ningún funcionario del gobierno de \_\_\_\_\_, del PNUD o de las Naciones Unidas ha recibido o se le ofrecerá beneficio alguno, directo o indirecto, por motivo de la adjudicación de este Contrato al Contratista. El Contratista concuerda en que el incumplimiento de esta disposición contraviene una condición básica del Contrato.

**20. MODIFICACIONES**

Ningún cambio o modificación a este Contrato será válido y exigible al gobierno de \_\_\_\_\_, excepto si se realiza en la forma de una enmienda firmada por el Contratista y el gobierno de \_\_\_\_\_.

# ANEXO 8: MODELO DE TÉRMINOS Y CONDICIONES GENERALES PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS

## TÉRMINOS Y CONDICIONES GENERALES PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS

### 1. SITUACIÓN LEGAL

El Contratista deberá contar con la situación legal de proveedor independiente del gobierno de \_\_\_\_\_. Bajo ninguna circunstancia será el personal del Contratista o sus subcontratados considerados como empleados o funcionarios del gobierno de \_\_\_\_\_.

### 2. ORIGEN DE LAS INSTRUCCIONES

El Contratista no pedirá ni aceptará instrucciones de ninguna autoridad externa al gobierno de \_\_\_\_\_ en relación con la prestación de los servicios estipulados en este Contrato. El Contratista se abstendrá de toda acción que pueda afectar de manera negativa al gobierno de \_\_\_\_\_ y cumplirá sus obligaciones con plena atención a los intereses del gobierno de \_\_\_\_\_.

### 3. RESPONSABILIDAD DEL CONTRATISTA ANTE SUS EMPLEADOS

El Contratista será responsable de la competencia técnica y profesional de sus empleados y seleccionará, para la prestación de servicios estipulados en este Contrato, a individuos confiables capaces de implementar los servicios de este Contrato de manera efectiva, con respeto a las costumbres locales y a una conducta moral y ética.

### 4. TRANSFERENCIAS

El Contratista no podrá, excepto previa autorización por escrito del gobierno de \_\_\_\_\_, ceder, transferir, comprometer o disponer de cualquier otra manera de este Contrato, o parte de él, o de sus derechos u obligaciones establecidos en este Contrato.

### 5. SUBCONTRATACIÓN

En caso de que el Contratista requiera los servicios de subcontratistas, éste deberá obtener previamente y por escrito la aprobación y autorización del gobierno de \_\_\_\_\_ para todos los subcontratistas. Esta aprobación de los subcontratistas no exime al Contratista de las obligaciones establecidas en este Contrato. Los términos de los subcontratos deberán someterse y ajustarse a las disposiciones de este Contrato.

### 6. PROHIBICIÓN DE BENEFICIAR A FUNCIONARIOS :

El Contratista declara que ningún funcionario del gobierno de \_\_\_\_\_ ha recibido o se le ofrecerá beneficio alguno, directo o indirecto, por motivo de la adjudicación de este Contrato al Contratista. El Contratista concuerda con que el incumplimiento de esta disposición contraviene una condición básica del Contrato.

### 7. INDEMNIZACIÓN

El Contratista indemnizará, eximirá de responsabilidad y defenderá, por cuenta propia, al gobierno de \_\_\_\_\_, sus funcionarios, agentes, servidores y empleados de toda reclamación, querrela, demanda y responsabilidad de cualquier naturaleza o índole, incluyendo las costas y gastos que de ellas deriven, y que surjan por motivo de un acto u omisión del Contratista o sus empleados, funcionarios, agentes o subcontratistas, en virtud de este Contrato. Esta disposición se extenderá, entre otros, a las reclamaciones y la responsabilidad en casos de compensaciones a trabajadores, responsabilidad por productos y por el uso de dispositivos e inventos patentados, material protegido por derechos de autor u otra propiedad intelectual por parte del Contratista, sus empleados, funcionarios, agentes, servidores o subcontratistas. La vigencia de las obligaciones establecidas en este Artículo prevalecerá aún después de la terminación del Contrato.

### 8. SEGUROS Y RESPONSABILIDAD ANTE TERCEROS

8.1 El Contratista obtendrá y mantendrá una póliza de seguro contra todo riesgo con cobertura de su propiedad y de todos los equipos que utilice en la ejecución de este Contrato.

8.2 El Contratista obtendrá y mantendrá todas las pólizas pertinentes para la compensación de trabajadores, o su equivalente, con cobertura para sus empleados que presenten una reclamación en caso de lesiones personales o muerte en el ejercicio de sus funciones relativas a este Contrato.

8.3 El Contratista también obtendrá y mantendrá una póliza por responsabilidad civil, por un monto correspondiente a una tercera parte de las posibles reclamaciones por lesiones personales o muerte, o pérdida y daño a la propiedad, que surgiesen con motivo de o en relación con la prestación de los servicios establecidos en este Contrato, o en la operación de vehículos, naves, aeronaves u otros equipos de los cuales el Contratista o sus agentes, servidores, empleados o subcontratistas son propietarios o usuarios en régimen de alquiler y que los utilicen en la prestación de los servicios establecidos en este Contrato.

8.4 Con excepción de la póliza de seguro para la compensación de trabajadores, todas las pólizas mencionadas en este Artículo deberán indicar lo siguiente:

- (i) Asegurado adicional: nombre del gobierno de \_\_\_\_\_;
- (ii) Incluir una exención de la subrogación de los derechos del Contratista al asegurador del gobierno de \_\_\_\_\_;
- (iii) Disponer que el gobierno de \_\_\_\_\_ reciba una notificación de parte del asegurador con treinta (30) días de anticipación en caso de cualquier tipo de cancelación o cambio en la cobertura.

8.5 El Contratista deberá proporcionar al gobierno de \_\_\_\_\_ pruebas satisfactorias de que cuenta con las pólizas requeridas en este Artículo, si éste así lo solicita.

## **9. GRAVÁMENES**

El Contratista no ocasionará ni permitirá que ningún tipo de gravamen quede registrado o permanezca registrado en ninguna oficina pública o en el gobierno de \_\_\_\_\_ en relación con dineros adeudados o cuyo plazo de pago esté próximo a expirar por trabajos realizados o por materiales adquiridos en la ejecución de este Contrato o por cualquier motivo o razón por la cual se presente una reclamación o demanda contra el Contratista.

## **10. TITULARIDAD DE EQUIPOS**

La titularidad de los equipos e insumos que proporcione el gobierno de \_\_\_\_\_ seguirá perteneciendo al gobierno de \_\_\_\_\_ y todos dichos equipos e insumos deberán ser devueltos al gobierno de \_\_\_\_\_ al finalizar este Contrato o cuando el Contratista ya no necesite hacer uso de ellos. El Contratista deberá devolver al gobierno de \_\_\_\_\_ los equipos proporcionados en las mismas condiciones en las que les fueron entregado, excepto por el desgaste normal de los equipos. El Contratista tendrá la obligación de compensar al gobierno de \_\_\_\_\_ en caso de que los equipos proporcionados presenten daños o deterioro superior al esperado por el desgaste normal.

## **11. DERECHOS DE AUTOR, PATENTES Y OTROS DERECHOS DE PROPIEDAD**

El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) será el titular de todos los derechos de propiedad intelectual y de otros derechos propietarios, incluyendo pero sin limitarse a, patentes, derechos de autor y marcas registradas, relacionadas con productos, documentos o modificaciones de éstos, que se produzcan, preparen o recopilen como consecuencia de o en el desarrollo de la ejecución de este Contrato. Ante la solicitud del gobierno de \_\_\_\_\_, el Contratista tomará las medidas necesarias, producirá todos los documentos necesarios y asistirá en términos generales para velar por que dichos derechos queden o sean transferidos al PNUD en cumplimiento de la ley vigente.

## **12. USO DEL NOMBRE, EMBLEMA O SELLO OFICIAL DEL GOBIERNO DE \_\_\_\_\_**

El Contratista no dará publicidad ni hará público de ninguna manera el hecho de que es Contratista del gobierno de \_\_\_\_\_. Tampoco hará uso de manera alguna del nombre, emblema o sello oficial del gobierno de \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_ o de cualquiera de sus abreviaturas en relación con la ejecución de este Contrato o de otros asuntos.

### **13. NATURALEZA CONFIDENCIAL DE LA DOCUMENTACIÓN Y LA INFORMACIÓN**

13.1 Todos los mapas, dibujos, fotografías, mosaicos, planos, informes, recomendaciones, estimaciones, documentos y todo otro tipo de datos recopilados o proporcionados al Contratista en el marco de este Contrato serán propiedad del gobierno de \_\_\_\_\_, serán tratados como información confidencial y serán comunicados o entregados sólo a los funcionarios autorizados del gobierno de \_\_\_\_\_ al finalizar los trabajos realizados en el marco de este Contrato.

13.2 El Contratista no comunicará bajo ninguna circunstancia a otra persona, gobierno o autoridad externa al gobierno de \_\_\_\_\_ cualquier tipo de información obtenida con motivo de su relación con el gobierno de \_\_\_\_\_ y que no se haya hecho pública, excepto si cuenta con la autorización del gobierno de \_\_\_\_\_ para ello. El Contratista tampoco utilizará dicha información para su beneficio propio bajo ninguna circunstancia. La vigencia de las obligaciones establecidas en este Artículo prevalecerá aún después de la cancelación del Contrato.

### **14. FUERZA MAYOR Y OTROS CAMBIOS EN LAS CONDICIONES**

14.1 En este Artículo, el término “Fuerza mayor” se refiere a actos fortuitos, guerra (declarada o no), invasión, revolución, insurrección u otros actos de índole similar o fuerzas que actúen fuera del control de las Partes.

14.2 En caso de ocurrencia de cualquier acto constitutivo de fuerza mayor o tan pronto como se pueda después de éste, el Contratista deberá notificar por escrito al gobierno de \_\_\_\_\_ sobre los detalles de dicho evento o las modificaciones en las condiciones por las cuales el Contratista no podrá, en todo o en parte, cumplir las obligaciones y responsabilidades adquiridas en virtud de este Contrato. El Contratista también habrá de notificar al gobierno de \_\_\_\_\_ sobre cualquier otro tipo de cambio en las condiciones o la ocurrencia de cualquier tipo de evento que entorpezca o amenace con entorpecer el desarrollo de las actividades establecidas en este Contrato. En dicha notificación, el Contratista deberá proponer medidas alternativas razonables para continuar con las actividades que no estén afectadas por la fuerza mayor. Al recibir la notificación requerida en este Artículo, el gobierno de \_\_\_\_\_ tomará las medidas que considere necesarias o adecuadas conforme a las circunstancias, incluyendo el otorgamiento de una extensión razonable del plazo en el cual cumplir las obligaciones adquiridas en el marco de este Contrato.

14.3 Si por motivo de la fuerza mayor, el Contratista se viera incapacitado de forma permanente de cumplir con las obligaciones y responsabilidad adquiridas en virtud de este Contrato, el gobierno de \_\_\_\_\_ tendrá el derecho a suspender o rescindir este Contrato basándose en los términos y condiciones establecidos en el Artículo 15, Cancelación, con la excepción de que el período de notificación se reducirá de treinta (30) días a siete (7) días.

### **15. TERMINACIÓN DEL CONTRATO**

15.1 Cualquiera de las partes podrá rescindir este Contrato, la totalidad o parte de éste, en cualquier momento, previa notificación entregada por escrito con 30 días de antelación a la otra parte. El inicio de un procedimiento arbitral, en conformidad con el Artículo 16 “Resolución de controversias” no constituye la terminación del Contrato.

15.2 El gobierno de \_\_\_\_\_ se reserva el derecho de rescindir este Contrato en cualquier momento y sin una causa determinada, previa notificación por escrito con 15 días de antelación al Contratista, en cuyo caso, el gobierno de \_\_\_\_\_ reembolsará al Contratista todos los costos razonables en que hubiera incurrido antes de recibir la notificación de cancelación.

15.3 En caso de cancelación por parte del gobierno de \_\_\_\_\_ en virtud de este Artículo, el gobierno de \_\_\_\_\_ no adeudará ningún pago al Contratista excepto los correspondientes a los trabajos y servicios prestados satisfactoriamente en conformidad con los términos establecidos en este Contrato. El Contratista tomará las medidas inmediatas para terminar los trabajos y servicios de manera oportuna y ordenada y para minimizar las pérdidas y otros gastos.

15.4 Si el Contratista se declarara en bancarrota o insolvente, o si el Contratista hiciera una cesión en beneficio de sus acreedores o si se nombrara a un Síndico por motivo de la insolvencia del Contratista, el gobierno de \_\_\_\_\_ podrá, sin perjuicio de otros derechos o recurso, cancelar este Contrato. El Contratista deberá informar inmediatamente al gobierno de \_\_\_\_\_ en caso de que ocurran los eventos descritos arriba.

## **16. RESOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS**

### **16.1 Solución amistosa**

Las Partes harán su máximo esfuerzo por solucionar en términos amistosos toda controversia o discrepancia que surja en relación con este Contrato o el incumplimiento, cancelación o pérdida de validez de éste. Si las Partes quisieran alcanzar una solución amistosa por medio de un arbitraje, éste se llevará a cabo en conformidad con el Reglamento de Arbitraje de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional o conforme a cualquier otro procedimiento acordado por las Partes.

### **16.2 Arbitraje**

En caso de que surja cualquier tipo de controversia o discrepancia entre las Partes por motivo de o relacionado con este Contrato o el incumplimiento, cancelación o pérdida de validez de éste que no sea resuelta de manera amistosa conforme al párrafo anterior de esta Sección dentro de sesenta (60) días tras la recepción por una de las Partes de la solicitud de la otra Parte de resolver el asunto de manera amistosa, dicha controversia o discrepancia podrá ser remitida por cualquiera de las Partes a arbitraje conforme a las reglas pertinentes del Reglamento de Arbitraje de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional, incluyendo sus disposiciones en conformidad con la ley vigente. El tribunal arbitral no tendrá autoridad para otorgar compensación por daños punitivos. La decisión del tribunal arbitral, como resultado del arbitraje, será vinculante para las Partes y constituirá la resolución final de la controversia o discrepancia.

## **17. PRERROGATIVAS E INMUNIDADES DEL PNUD O DE LAS NACIONES UNIDAS**

Ninguna parte de este Contrato podrá constituir una exención de ninguno de las prerrogativas e inmunidades de las Naciones Unidas ni de sus organizaciones subsidiarias.

## **18. EXENCIÓN TRIBUTARIA**

Este Contrato está financiado por el PNUD, organización subsidiaria de Naciones Unidas. La Sección 7 de la Convención sobre Prerrogativas e Inmunidades de las Naciones Unidas indica, entre otras cosas, que las Naciones Unidas y sus organizaciones filiales, están exentas del pago de impuestos directos, con la excepción de los cargos por servicios básicos, y del pago de aranceles aduaneros o de índole similar por la importación o exportación de artículos para su uso oficial. En caso de que la autoridad gubernamental se rehúse a reconocer la exención del pago de impuestos, aranceles u otros cargos de la que goza el PNUD, el Proveedor deberá consultar inmediatamente con el gobierno de \_\_\_\_\_ a fin de acordar un procedimiento aceptable para ambas partes.

Por consiguiente, el Proveedor autoriza al gobierno de \_\_\_\_\_ a deducir de la factura que éste emita todos los montos correspondientes a dichos impuestos, aranceles o cargos, excepto si hubiera consultado previamente con el gobierno de \_\_\_\_\_, y éste, en cada caso haya autorizado al Proveedor a pagar dichos impuestos, aranceles o cargos bajo protesta. En este caso, el Proveedor deberá presentar al gobierno de \_\_\_\_\_ evidencia por escrito de que el pago de dichos impuestos, aranceles o cargos se ha realizado y autorizado apropiadamente.

## **19. TRABAJO INFANTIL**

El Contratista declara y afirma que no participa, así como tampoco ninguno de sus afiliados, en ninguna práctica que vulnera los derechos establecidos en la Convención de Derechos del Niño, incluyendo el Artículo 32 de dicha convención, en el que, entre otras cosas, se reconoce el derecho del niño a estar protegido contra cualquier tipo de trabajo peligroso o que interfiera con su educación, que se sea nocivo para su salud o desarrollo físico, mental, espiritual, moral o social.

El incumplimiento de esta declaración y afirmación será causa para que el gobierno de \_\_\_\_\_ rescinda este Contrato inmediatamente, previa notificación al Contratista, quedando el gobierno de \_\_\_\_\_ libre del pago de cualquier obligación por dicha cancelación o cualquier otra obligación.

## **20. MINAS**

El Contratista declara y afirma que no participa, así como tampoco ninguna de sus filiales, directa o activamente en actividades relacionadas el registro, ni desarrollo, ensamblaje, producción, comercialización o manufactura de minas, ni en las actividades relacionadas con los principales componentes utilizados en su manufactura. El término "Mina" se refiere a los dispositivos definidos en el Artículo 2, párrafos 1, 4, y 5 del Protocolo II adjunto a la Convención sobre prohibiciones o restricciones del empleo de ciertas armas convencionales que puedan considerarse excesivamente nocivas o de efectos indiscriminados de 1980.

El incumplimiento de esta norma será causa para que el gobierno de \_\_\_\_\_ cancele este Contrato inmediatamente, previa notificación al Contratista, quedando el gobierno de \_\_\_\_\_ libre del pago de cualquier obligación por dicha cancelación o cualquier otra obligación.

## **21. CUMPLIMIENTO DE LA LEY**

El Contratista observará todas las leyes, ordenanzas, reglas y reglamentos relacionados con el cumplimiento de sus obligaciones, establecidas en este Contrato.

## **22. MODIFICACIONES**

Ningún cambio o modificación a este Contrato, así como ninguna exención de ninguna de sus disposiciones, ni otras relaciones contractuales adicionales, serán válidas o exigibles al gobierno de \_\_\_\_\_, excepto si se realiza en la forma de una enmienda firmada por el Contratista y el gobierno de \_\_\_\_\_.

## **ANEXO 9: LISTA DE SIGLAS**

ACP – Comité Consultivo sobre Adquisiciones  
ADR – Evaluación de los resultados de las actividades de desarrollo  
AP – Cuentas por pagar  
APJV – Comprobante del libro diario de AP  
AusAID – Programa de Desarrollo Internacional del gobierno Australiano  
AWP – Plan de trabajo anual  
BAD – Banco Asiático de Desarrollo  
BCPR – Dirección de Prevención de Crisis y de Recuperación  
BDP – Dirección de Políticas de Desarrollo  
BLI – Indicadores de línea base  
BoM – Dirección de Gestión  
CAD – Comité de Asistencia para el Desarrollo  
CAP – Comité de contratos, bienes y adquisiciones  
CCAA – Comité para contratos, bienes y adquisiciones  
CCPPNU – Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas  
CDR – Informe de gastos trimestrales  
CNUDMI – Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional  
CO – Oficina en el país/oficinas en los países  
COA – Plan de cuentas (en Atlas)  
CI – Contrato Individual  
CoP – Comunidad de práctica  
CPAP – Plan de Acción para el programa para el país  
CPD – Documento del programa para el país  
CPI – Indicadores de cumplimiento/desempeño  
CV – Curriculum Vitae  
DAF – Entregado en frontera  
DDU – Entrega derechos no pagados  
DFID – Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido  
DIM – Aplicación directa/Dirigir la aplicación

DPAP – Diagnóstico de los procedimientos de adquisiciones del país

DRR – Representante Residente Adjunto

DSA – Dietas

DUNA – División de Asuntos de las Naciones Unidas

EB – Junta Ejecutiva

ECP – Evaluación común para el país

EIA – Evaluación de impacto ambiental

EO – Oficina de Evaluación

ERC – Centro de Recursos de Evaluación

FACE – Formulario de autorización de financiación y certificado de gastos

FMAM – Fondo para el Medio Ambiente Mundial

FR – Informe financiero

GA – Asamblea General

GLJE – Asiento de diario en el libro mayor

GMS – Apoyo general a la gestión

GNUD – Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo

HACT – Método armonizado para las transferencias en efectivo a los asociados en la implementación

HQ – Sede

HRM – Gestión de recursos humanos

INCOTERMS – Términos comerciales internacionales

IP – Asociado en la implementación

IPB – Licitación pública internacional

ISO – Organización Internacional de Normalización

ISS – Servicios de apoyo a la ejecución

ITB – Llamado a licitación

JV – Comprobante del libro diario

KK – Libro mayor de control de los compromisos (en Atlas)

LIBOR – Tipo de oferta interbancaria de Londres

LOA – Carta de acuerdo

LPAC – Comité de evaluación de proyectos locales



LSO – Oficina de Apoyo Jurídico  
MANUD – Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo  
MDTF – Fondo Fiduciario de Donantes Múltiples  
MG – Grupo de Gestión  
MS – Microsoft (software)  
MSU – Oficina de apoyo a la gestión  
N/A (o n/a) – No aplica  
NEX – Ejecución nacional  
NIM – Implementación nacional  
NSPS – Sistemas nacionales de pagos de salarios  
NSSS – Sistemas nacionales de complemento salarial  
OAI – Oficina de Auditoría e Investigaciones  
OC – Organizaciones comunitarias  
OCDE – Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos  
ODM – Objetivos de Desarrollo del Milenio  
OG – Grupo de operaciones  
OHR – Oficina de Recursos Humanos  
OIG – Organización intergubernamental  
ONG – Organización No Gubernamental  
ONU – Organización de las Naciones Unidas  
OSC – Organización de la Sociedad Civil  
OSG – Grupo de apoyo a las operaciones  
PAC – Comité de evaluación de proyectos  
PB – Dirección de Alianzas  
PDR – Informe sobre la ejecución del proyecto  
PME – Planificación, Supervisión y Evaluación  
PNUD – Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo  
POPP – Políticas y Procedimientos sobre Programas y Operaciones  
PPR – Informe sobre la marcha de los proyectos  
Prodoc – Documento del proyecto  
PSO – Oficina de Apoyo a las Adquisiciones

RACP – Comité Consultivo Regional sobre Adquisiciones  
RBM – Gestión Basada en Resultados  
RFP – Llamado a licitación  
RFQ – Solicitud de cotización  
RIB – Licitación internacional reservada  
RR – Representante Residente  
RRF – Relación entre resultados y recursos  
SAI – Institución fiscalizadora superior  
SBAA – Acuerdo básico modelo de asistencia  
SBEEA – Acuerdo básico modelo con los organismos de ejecución  
SyE – Seguimiento y evaluación  
TCPR – Revisión trienal amplia de la política  
TdR – Términos de referencia  
TRAC – Objetivo de la distribución de recursos con cargo a los fondos básicos  
TTF – Fondo Fiduciario Temático  
UNBOA – Junta de Auditores de las Naciones Unidas  
UNCT – Equipo de las Naciones Unidas en el país  
UNEG – Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas  
US\$ – Dólar de Estados Unidos de América