

I. Marco Operativo

I.A Criterios Generales

¿Qué es la ejecución nacional de proyectos?

La ejecución nacional de proyectos es un mecanismo operacional de cooperación técnica mediante el cual las instituciones del país toman a su cargo la responsabilidad general por la formulación y gestión de los programas y proyectos apoyados por UNDP con la obligación de rendir cuentas sobre ellos.

¿Cuáles son los objetivos principales de los proyectos de ejecución nacional?

Los principales objetivos de proyectos de ejecución nacional son el fomento y el fortalecimiento de las capacidades, la autosuficiencia y la aplicación de mejores prácticas nacionales e internacionales.

I.B Responsabilidades

Cancillería.- Es el punto focal de cooperación entre el Gobierno del Ecuador y UNDP. Las **principales responsabilidades** son:

- actuar como vínculo oficial del Gobierno del Ecuador ante UNDP, para definir la política de cooperación a seguir y estructurar la programación de la cooperación técnica con base en el plan nacional de desarrollo.
- actuar como contraparte oficial de UNDP de acuerdo con lo que indica el Plan de Acción de Programa de País (CPAP por sus siglas en inglés).

Agencias ejecutoras.- Las agencias ejecutoras de los proyectos son responsables de contar con la capacidad técnica y administrativa necesaria para la gestión de los recursos del proyecto con el fin de alcanzar los resultados planificados, es decir:

- Planificar, gestionar y rendir cuentas de las actividades del proyecto
- Garantizar una óptima gestión de los recursos, presentar informes y llevar la contabilidad de acuerdo a las normas y regulaciones propias y en concordancia con las de UNDP:
- Asegurar la obtención de los resultados previstos en el documento de proyecto.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDP).- Somos parte de la red mundial de las Naciones Unidas que trabaja para lograr el desarrollo humano sostenible en el Ecuador, impulsando las capacidades y los esfuerzos nacionales para construir una sociedad equitativa a través de la reducción de la pobreza y la promoción de los derechos humanos y la gobernabilidad democrática.

Las **principales responsabilidades** son:

- Elaborar el documento de proyecto y asegurar que sea formulado de acuerdo a los objetivos y necesidades de los proyectos
- Acompañar las tareas de seguimiento y monitoreo de las actividades y resultados.
- Asegurar el óptimo cumplimiento de evaluaciones y ejercicio de auditorías
- Garantizar que la asistencia especializada se materialice y se utilice para alcanzar los objetivos del proyecto con calidad y de manera oportuna

I.C Ciclo del Proyecto

El ciclo del proyecto comienza justificando los desafíos de desarrollo de un proyecto y finaliza con la consecución de los productos a ser evaluados al examinar el programa. A continuación se detalla las fases de un proyecto:

Justificación

El principal propósito de esta fase es establecer si la propuesta o proyecto constituye una respuesta adecuada a las necesidades del país y si es apropiado para recibir el respaldo de UNDP. Este proceso es dirigido por UNDP, con aportes de los potenciales asociados (donantes, agencias ejecutoras).

Esta fase cubre el ciclo de vida completo del proyecto, desde la generación de ideas hasta la formulación del proyecto mismo, la realización de sus actividades, su monitoreo y evaluación, el cumplimiento de sus beneficios y su esperada contribución a los resultados del programa.

Definición

En esta fase se redacta y evalúa un Resumen del Proyecto incorporando estrategias para el desarrollo de las capacidades. El Resumen del Proyecto esboza el ámbito del proyecto, sus objetivos, las modalidades de gestión y su enfoque, además de incluir un marco Resultados y Recursos completo.

Iniciación

El propósito de esta fase es desarrollar en profundidad los detalles del proyecto para garantizar la operabilidad eficaz y eficiente del mismo. Lo anterior incluye definir las estructuras y enfoques para monitorear de manera eficaz el proyecto.

Desarrollo

El objetivo central de este proceso es la consecución de los productos del proyecto por medio de la realización de actividades.

Para UNDP, desarrollar un proyecto requiere de los siguientes grupos de tareas principales:

- 1) **Monitorear:** en forma regular, monitorear para medir el alcance, el calendario, los costos, los beneficios y la calidad (por ejemplo: evidencia del progreso alcanzado con respecto a los resultados esperados -según programa- dentro de un presupuesto, además de los productos de calidad y el enfoque aceptado por los beneficiarios).
- 2) **Hacer Revisiones:** organizar y liderar revisiones periódicas para asegurar que el proyecto está logrando los productos esperados, dando inicio a revisiones -si se necesitan- para fortalecer el desempeño o el progreso alcanzado, resolver problemas pendientes y garantizar que el mencionado proyecto se está aplicando con total cumplimiento de las políticas y procedimientos de UNDP.
- 3) **Entregar financiación:** proveer los recursos financieros necesarios al proyecto, ya sea por medio de avances, de reembolsos o de pagos directos -como se especifica en el Documento de Proyecto-, con el fin de respaldar los planes de trabajo del proyecto aprobados por la Junta del Proyecto para cada ciclo anual del mismo. Además, en aquellos casos en que UNDP actúa como Asociado en la Implementación o es designado para proporcionar servicios de apoyo específicos al proyecto, éste también puede.
- 4) **Gestionar las actividades del proyecto:** prestar servicios que garanticen una dirección y una administración diaria eficaz del proyecto.

5) **Prestar servicios de apoyo al proyecto:** prestar servicios de apoyo (como se especifica en el Documento de Proyecto) con el objeto de desarrollar las actividades del proyecto (por ejemplo, emisión de contratos y subcontratos, adquisiciones, entregar anticipos o avances, coordinación de capacitaciones y talleres, etc.).

Cierre

Este proceso cierra formalmente un proyecto, tanto operacional como financieramente. Un proyecto está operacionalmente cerrado cuando sus actividades han cesado y los productos han sido logrados. Un proyecto está financieramente cerrado cuando todas las transacciones financieras han sido debidamente informadas y todas las cuentas cerradas. Un proyecto debe ser cerrado financieramente tan pronto como sea posible, pero a más tardar 12 meses después de que esté operacionalmente cerrado.

El proceso se inicia cuando un proyecto consigue los productos planeados o cuando la Junta del Proyecto toma la decisión de cancelar un proyecto. Lo fundamental de este proceso está en la evidencia de la terminación, en las lecciones aprendidas, en el seguimiento de los beneficios y en los traspasos necesarios.

Si las revisiones anuales al proyecto se han desarrollado correctamente, entonces este proceso resulta sencillo, ya que cada ciclo anual del mencionado proyecto ha sido aprobado antes de continuar con el siguiente. Por lo tanto, el proceso incluirá la revisión del ciclo final del proyecto, además de una revisión del fin del proyecto y su cierre.

Todas las fases anteriores se resumen en el [Documento de Proyecto](#) (Prodoc, por sus siglas en inglés).

Es obligatorio para la ejecución técnica y financiera, que el documento de proyecto sea firmado por el proyecto, y UNDP Ecuador. La aprobación se formaliza mediante la firma de la carátula del documento de proyecto.

Enmiendas en el documento de proyecto

El proyecto y UNDP por mutuo acuerdo, pueden introducir modificaciones en el documento de proyecto y en el **presupuesto**. En la siguiente tabla se describe el tipo de enmienda que puede surgir durante la ejecución de las actividades del proyecto cuya finalidad es - por el lado del presupuesto - reflejar la asignación real de los recursos financieros y por el lado del documento, reeditar el texto de las secciones que requieren revisión y/o actualización.

enmiendas al presupuesto por actividades	enmiendas al documento de proyecto
i. transferencias entre cuentas y subcuentas de una misma actividad y / o entre años; ii. aumentos y disminuciones en el presupuesto total; iii. extensiones, reprogramaciones, y cancelaciones; iv. creación de actividades y cuentas	i. modificaciones en los objetivos inmediatos; ii. modificaciones en las actividades y resultados; iii. modificaciones en el marco institucional; iv. otras modificaciones que ameriten consideración especial.



Es obligatorio que la enmienda sea debidamente firmada por las autoridades de la agencia de ejecución y UNDP antes de seguir con la ejecución técnica y financiera del proyecto.

Fuentes de Financiamiento

Se refiere a los aportes financieros claramente especificados en el documento de proyecto y es útil e importante que se establezcan los respectivos calendarios de pago, los mismos que deben ser monitoreados muy de cerca por el proyecto y por UNDP. Vale destacar que UNDP no puede iniciar ningún proceso de adquisición o contratación mientras los recursos no se encuentren depositados.

Plan anual de trabajo (AWP)

El plan anual de trabajo incluye la programación de actividades, adquisiciones, contrataciones y capacitación, referidos a los objetivos y resultados indicados en el documento de proyecto. El(la) Coordinador(a) del proyecto prepara el plan de trabajo cada inicio del año, señalando el nombre del(la) responsable y los tiempos previstos para llevar a cabo cada acción.

El plan anual de trabajo se presenta en el formato destinado para el efecto y que se encuentra incluido en el [Documento de Proyecto](#).

El AWP esta dividido en Actividades, las cuales se habla en detalle en el capítulo IV Recursos Financieros, punto A Presupuesto del Proyecto.



Es obligatorio que el **plan anual de trabajo** sea aprobado y ratificado por el(la) Coordinador(a) del proyecto y el Representante Residente de UNDP.

Inicio de actividades sustantivas del proyecto

Antes de iniciar actividades sustantivas, el proyecto debe asegurar el depósito de recursos de acuerdo al calendario de pagos definido en el documento de proyecto así como informar a UNDP oficialmente los nombres y cargos de las personas facultadas para firmar correspondencia y documentación relativa a la operación y manejo financiero del proyecto.



Es responsabilidad del proyecto notificar cada vez que haya un cambio de personas autorizadas para firmar, a fin de no entorpecer el flujo de recursos financieros.

Ejecución y seguimiento del proyecto

UNDP establece una serie de prácticas para una gestión eficaz de los proyectos. Por ejemplo el monitoreo permanente que permite detectar cuellos de botella y proponer medidas correctivas oportunas.

Los instrumentos utilizados para la gestión son los siguientes:

Informes de avance trimestral de los planes de actividades

El informe trimestral es un insumo obligatorio para el monitoreo sustantivo de los proyectos y debe acompañarse con documentación de soporte.

El(la) Coordinador(a) del proyecto debe presentar anexo al informe de avance trimestral, calendarios de actividades y actualizar el [plan anual de trabajo](#) para la autorización de las modificaciones que se propongan a la programación realizada al inicio de año.



Los ejercicios de **auditoría** prestan especial atención al cumplimiento de estas normas.

Reuniones de seguimiento

El proyecto, UNDP y, en el caso que así lo estipule el documento de proyecto, el organismo que financia, se reúnen para revisar los calendarios de actividades presentados por el(la) Coordinador(a) del proyecto.

Informes anuales de avance

El informe anual es la valoración del progreso hacia el logro de los resultados previstos de un proyecto durante el año. El(la) Coordinador(a) del proyecto es responsable de presentar un informe anual del proyecto (IAP), incluyendo como anexo calendarios anuales de realización de actividades.

Visitas de seguimiento

El propósito de la visita de seguimiento es evaluar en forma directa el adelanto del proyecto hacia el logro de los resultados previstos de conformidad con el plan de trabajo. Esta evaluación se logra por la observación directa de la persona que hace la visita al lugar en que está ubicado el proyecto.

El(la) Coordinador(a) del proyecto previo a esta reunión, prepara un informe final del proyecto (IFP) con los anexos que se consideren pertinentes y lo distribuye con suficiente antelación, para que los invitados a la reunión puedan analizarlo. Este informe resume los resultados e impacto de las actividades realizadas durante la vida del proyecto y, en caso de que existan actividades pendientes de concluir en vísperas de la reunión tripartita, se deberá indicar quién será responsable de que se cumplan y en qué fecha.

¿Qué se debe considerar para el cierre de un proyecto?

Para el cierre de un proyecto se deben considerar varios elementos relacionados con la situación contractual del personal, transferencia de equipo, situación financiera y contable y disposición de archivos y documentos producidos durante la vida del proyecto.

El(la) Coordinador(a) es responsable de tomar las medidas necesarias, al inicio del año en que concluyan las actividades de un proyecto, para que se cumpla lo siguiente:

- ❖ **Que la terminación de los contratos del personal** sea anterior o igual a la fecha de cierre.
- ❖ **Que el personal tome las vacaciones** a que tenga derecho dentro del período de vigencia del proyecto.
- ❖ En caso de no tener la **transferencia oficial del equipo**, solicitar por escrito a UNDP que el equipo de oficina, materiales (software, publicaciones, cableado, etc.) y vehículos adquiridos con los recursos del proyecto sean transferidos al proyecto, donados a terceros o vendidos.
- ❖ **La cancelación de la cuenta bancaria** (para los proyectos que operan bajo la modalidad de prepagos). Presentar a UNDP constancia de este trámite. En caso de que hubiese un saldo en la cuenta a favor del proyecto, El Coordinador(a) es responsable de la emisión de un cheque por el saldo. El cheque se emite a nombre de UNDP.
- ❖ En el caso de existir algún **remanente de fondos** destinados a actividades del proyecto, el decidir el uso más apropiado o la devolución.
- ❖ Presentar **los informes financieros** a la fecha de cierre de actividades del trimestre correspondiente, si aplica.
- ❖ Presentar una **revisión presupuestal semifinal** elaborada con el gasto final del proyecto.
- ❖ Asegurarse de que se haya realizado por lo menos una auditoria durante la ejecución del proyecto.



La preparación de la revisión final debe ser dentro de un período máximo de 12 meses después del cierre operativo del proyecto.

UNDP prepara la **revisión final** con el gasto registrado en el siguiente [informe combinado de gastos](#) (CDR por sus siglas en inglés).