

DOCUMENTO DE PROYECTO

Título del Proyecto: PNUD-SIGOB – Innovación en gestión para Centros de Gobierno en instituciones clave del Estado

Número del Proyecto: Award ID. 00123298 / Project ID 00118590

Asociado en la Implementación: PNUD – Centro Regional para América Latina y el Caribe

Fecha de Inicio: ENE 01, 2020

Fecha de finalización: DIC 31, 2024

Fecha PAC: NOV 27, 2019

Breve Descripción

En un contexto de grandes retos, grandes aspiraciones, pocos recursos y poca confianza, el desafío para los gobiernos es doble: por un lado, lograr resultados que sean transformacionales, al tiempo que visibles y relevantes para los ciudadanos, y por otro actuar en contextos que brinden oportunidades de transformación institucional donde es difícil lograr la cooperación de actores políticos y sociales. En particular, los centros de gobierno tienen la difícil tarea de dirigir la acción pública y tienen responsabilidades indelegables de priorización, coordinación y comunicación críticas. Los centros de gobierno son la institución o grupo de instituciones que prestan apoyo directo al Jefe del Poder Ejecutivo (Presidente o Primer Ministro) en la conducción del gobierno. Estas son, por ejemplo, los Ministerios o Secretarías Generales de la Presidencia, las Oficinas del Presidente o del Primer Ministro, las Jefaturas u Oficinas del Gabinete; y las correspondientes en los gobiernos subnacionales y locales.

La estrategia del proyecto es apoyar a los gobiernos a desarrollar enfoques de gestión innovadores y de todo-el-gobierno con métodos de trabajo y coordinación para abordar los problemas complejos que surgen como demandas de sociedad complejas, e implementar las políticas públicas que se plasmen en oportunidades, inversiones, servicios para todos, y en la construcción de un ambiente de cooperación que permitan el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. En esencia, la estrategia es fortalecer las habilidades de gestión (*govern-habilidad*) en los Centros de Gobierno, foco central del proyecto por su efecto catalizador en el funcionamiento del sector público, a nivel nacional, subnacional y local, y del sector justicia; estas habilidades se desarrollarán a través de la innovación colaborativa e implementación de principio a fin, de metodologías y herramientas de gestión que mejoran: la visión estratégica, por un lado, y por otro las capacidades de plasmarla en operaciones cotidianas de manejo de información para apegar las evidencias en las decisiones, de coordinación efectiva con la alta dirección y de interacción con ciudadanos para saber de sus opiniones y sugerencias, cuando no su participación en la co-gestión de los resultados, todo ello en un ambiente de extrema transparencia interna y externa. Esto se hará bajo la diseminación de soluciones ingeniosas, que incorporan herramientas y plataformas informáticas cuando agreguen valor, y la capitalización del conocimiento práctico de los funcionarios públicos y otros actores a través de métodos participativos de cambio institucional, aprovechando el conocimiento agregado que surge de un proyecto con actuación regional.

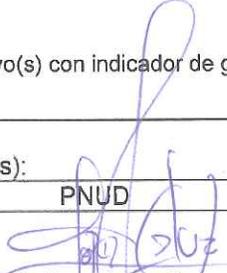
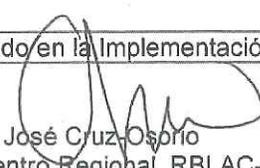
Efectos a los que contribuye el proyecto RPD:

RPD 2018-21, Outcome 3: Responsive, inclusive and accountable institutions improve the quality of democracy
Output 3.1 Regional initiatives support strengthened capacities of public institutions for improving transparency, inclusiveness, and accountability (Strategic Plan outcome 2; signature 2)

Producto(s) Indicativo(s) con indicador de género:
GEN1

Total de recursos requeridos:	USD. 9,629,965	
Total de recursos asignados:	TRAC PNUD:	
	Donante:	
	Gobierno:	
	En especie:	
No financiado:		

Acordado por (firmas):

<p>PNUD</p>  <p>Luis Felipe López-Carva Director, RBLAC-PNUD</p>	<p>Asociado en la Implementación</p>  <p>José Cruz Osorio Gerente, Centro Regional, RBLAC-PNUD</p>
Fecha:	Fecha:

I. DESAFÍOS DE DESARROLLO

América Latina y el Caribe (ALC) es una región de sociedades complejas con alta desigualdad, baja movilidad social, ciclos recurrentes de prosperidad y contracción económica, y niveles altos de violencia crónica y multidimensional que requieren instituciones capaces de diseñar e implementar políticas públicas en ambientes complejos. Siendo economías en su mayoría de ingresos medios, los países de la región tuvieron importantes logros en reducción de la pobreza hasta 2015; sin embargo, la tendencia se ha estancado e incluso revertido en algunos países y muchas de las personas que salieron de la pobreza sigue estando en situación de vulnerabilidad. En 2019, ALC sigue siendo la región más desigual del mundo en términos de ingreso¹. En años recientes, el crecimiento económico de la región ha sido bajo y varios gobiernos han tenido que implementar programas de ajuste que usualmente afectan la inversión social y el nivel de vida de los más pobres. Mientras tanto, los altos niveles prevalecientes de delincuencia y violencia, incluida la violencia de género, siguen causando inseguridad y vulnerabilidad en la región². Aunque América Latina y el Caribe fue la única región libre de conflictos armados, en 2019 fue también es la más violenta del mundo, con varios países que tienen tasas de homicidio superiores a 40 por 100.000 y una la tasa promedio de homicidios de 17.2 por 100,000 habitantes, casi el triple que el promedio mundial y casi seis veces más que Europa³.

A los retos de desarrollo tradicionales, las sociedades complejas de ALC ahora también enfrentan nuevos retos emergentes como son la alta polarización política, el aumento de la incidencia del crimen organizado y el aumento de la migración y con ello es mayor el desafío que enfrentan las instituciones. Las encuestas de opinión y los analistas políticos coinciden en que ha aumentado la polarización en ALC y cuando las instituciones operan en un clima político marcado por la polarización tienen que además promover la cohesión social, la cooperación y la interacción de las partes. A la polarización se suman, el reto de la recepción de migrantes y los conflictos que esto ocasiona en los distintos niveles de funcionamiento del Estado. La región enfrenta el desafío emergente de una mayor migración en dos focos. El primero en Centro América, especialmente de personas deportadas que regresan de América del Norte y Central que está contribuyendo a los conflictos sociales y la inseguridad, y poniendo tensión sobre las capacidades institucionales nacionales para ofrecer políticas de reintegración social y económica equitativas e inclusivas. El segundo es la migración de Venezuela a países vecinos que se incrementó de 695 mil a más de 4.5 millones de personas entre 2015 y 2019⁴.

La región se encuentra en “la trampa del ingreso medio” y que se requieren mejores capacidades institucionales para dar un salto transformador. Esto se refiere a la situación de aquellos países que entran en ciclos de crecimiento nulo o bajo y que se enfrentan a restricciones para avanzar hacia un estrato de ingreso alto. Una explicación para el estancamiento del crecimiento en América Latina y el Caribe se refiere a la falta de adaptabilidad de las instituciones y los mercados para permitir una transición hacia economías más productivas⁵. En la exposición de motivos del Programa Regional 2018-21 de PNUD para ALC se incluyen “la coordinación inter-institucional e intra-institucional débil, el espacio fiscal limitado y las capacidades institucionales débiles para implementar políticas y programas integrados y transformadores de reducción de la pobreza y la economía”⁶ entre las razones por las que la región no ha podido superar exclusiones y vulnerabilidades estructurales.

¹ CEPAL (2016)

² RBLAC RPD

³ Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, Estudio Mundial sobre el Homicidio de 2019

⁴ Regional Inter-Agency Coordination Platform for Refugees and Migrants from Venezuela

⁵ Lopez-Calva (2018), Revista de Pensamiento Iberoamericano n.6

⁶ UNDP RBLAC Regional Project Document 2018-21

Estas sociedades también tienen altas expectativas sobre el futuro, lo cual explica el rol que tuvo ALC en las negociaciones que dieron lugar a la Agenda 2030 y la velocidad con la que se ha adoptado en los planes nacionales de desarrollo de la región.

Pero los ciudadanos se muestran cada vez más insatisfechos con sus gobiernos e instituciones públicas. La creciente insatisfacción viene motivada en gran medida por el crecimiento de la clase media y de sus aspiraciones. La expansión de la clase media ha sido una de las principales transformaciones socioeconómicas en tiempos recientes en ALC. En 2015, alrededor del 34.5% de la población podía considerarse “clase media consolidada” (que vivía con 10-50 USD al día, expresados a precios constantes de 2005 en paridad de poder adquisitivo [PPA]), comparado con el 21% en 2001. Esta expansión ha venido acompañada de mayores aspiraciones, así como de valores y exigencias diferentes, dado que los ciudadanos de clase media apoyan y reclaman con mayor firmeza el cumplimiento de los principios democráticos. Además, la “clase media vulnerable” (que vive con 4-10 dólares al día [PPA 2005]) ha crecido también, y representaba alrededor del 40% de la población en 2015, un aumento desde el 34% en 2000. Este grupo vive con la incertidumbre de volver a caer en la pobreza dada la precariedad de su situación económica y laboral. En conjunto, las mayores expectativas, a menudo insatisfechas, de la clase media consolidada, la inestabilidad de la clase media vulnerable, y el alto porcentaje de la población que aún vive en la pobreza, constituyen fuentes de inquietud e insatisfacción entre la ciudadanía⁷.

La confianza de los ciudadanos en las instituciones, tradicionalmente baja en ALC, se ha deteriorado. Distintas mediciones muestran que la población que tiene poca o ninguna confianza en el gobierno alcanzó el 68% en 2018, 26 puntos porcentuales más que en 2008⁸. La satisfacción con los servicios públicos también empeoró. En el periodo 2006-2016, la población satisfecha con la calidad de los servicios de salud cayó de 57% a 41%. Así mismo se han deteriorados los indicadores sobre la satisfacción con la democracia (la confianza en la honestidad de las elecciones), el compromiso político de la sociedad (haber expresado una opinión a un funcionario), la corrupción en los servicios públicos (percepciones de corrupción generalizada en el gobierno y las empresas), la satisfacción con los servicios (como la educación y el cuidado de la salud), y la confianza en las instituciones públicas (la confianza en el gobierno nacional, el sistema judicial y la policía local).⁹ En 2010, el índice de apoyo democrático alcanzó su valor más alto con el 61%, y desde entonces evoluciona en una curva descendente, y constante para llegar a un nuevo mínimo de 48% de apoyo a la democracia en 2018.¹⁰

En un contexto de grandes retos, grandes aspiraciones, pocos recursos y poca confianza, el desafío para los gobiernos es lograr resultados que sean transformacionales, al tiempo que visibles y relevantes para los ciudadanos, actuando en contextos donde, a pesar de que es difícil lograr la cooperación de actores políticos y sociales, es imprescindible asociarlos al proceso de construcción de resultados. En particular, los centros de gobierno tienen la difícil tarea de dirigir la acción pública y tienen responsabilidades indelegables de priorización, coordinación y comunicación críticas. Los centros de gobierno son la institución o grupo de instituciones que prestan apoyo directo al Jefe del Poder Ejecutivo (Presidente o Primer Ministro) en la conducción del gobierno. Estas son, por ejemplo, los Ministerios o Secretarías Generales de la Presidencia, las Oficinas del Presidente o del Primer Ministro, las Jefaturas u Oficinas del Gabinete; y las correspondientes en los gobiernos subnacionales y locales.

La capacidad de las instituciones de funcionar con un enfoque de todo el gobierno (*whole-of-government approach*) es crucial para abordar los retos de desarrollo complejos. Los enfoques sectoriales de gestión pública, que son útiles para ciertos propósitos, también crearon “silos”, condujeron a

⁷ OCDE/CAF/CEPAL (2018), Perspectivas económicas de América Latina 2018: Repensando las instituciones para el desarrollo, Éditions OCDE, París

⁸ Latinobarómetro 2018

⁹ Encuesta mundial Gallup, 2016

¹⁰ Latinobarómetro 2018.

la proliferación de organizaciones y agencias de un solo propósito, y produjeron fragmentación de la acción pública. Las visiones parciales y los bajos niveles de cooperación y coordinación interinstitucional atentan contra la efectividad y la eficiencia de sector público. Los centros de gobierno están llamados a cumplir un rol clave en los sistemas de gestión de todo-el-gobierno que enfatizan las capacidades de coordinación horizontal y vertical.

Antecedentes

El Proyecto Regional PNUD-SIGOB ha sido parte de la oferta corporativa del PNUD en América Latina y el Caribe desde 1991, evolucionando con las prioridades del programa de desarrollo para la región. Con un enfoque de sistemas y procesos, uso de herramientas informáticas e ímpetu de innovación, el Proyecto Regional PNUD-SIGOB se ha avocado a los retos de desarrollo que el PNUD ha priorizado y evolucionado en respuesta a la demanda efectiva de los gobiernos de la región. A lo largo de 28 años y 4 períodos de programación.¹¹

Por las condiciones particulares del financiamiento de la cooperación en América Latina y el Caribe, el Proyecto Regional encontró un espacio de trabajo donde coinciden lo que el PNUD quiere impulsar y los gobiernos de la región están dispuestos a financiar, y también una modalidad de trabajo en proyectos cortos y modulares que es realmente una estrategia de “*de-risking*” de inversiones en cambio institucional y una modalidad ágil de prestar servicios de desarrollo. Este enfoque de trabajo le ha permitido al PNUD ofrecer una línea de servicios de alto impacto que tiene costos mínimos para PNUD y que baja los costos de innovación para cada institución pública porque permite compartir entre gobiernos e instituciones los costos de desarrollo de nuevas metodologías, herramientas y aplicaciones informáticas que mejoran las funcionalidades de los gobiernos.

Desde 1991, y con mucha más velocidad desde 2003, el Proyecto Regional PNUD-SIGOB ha trabajado con 95 instituciones en 23 países de América Latina y el Caribe. En el proceso, PNUD-SIGOB se convirtió en una plataforma de innovación y de difusión de innovaciones para y entre instituciones de diversos sectores, niveles (nacional, subnacional, local) y países, así como un aliado de las Oficinas de Campo (OC) del PNUD en iniciativas de digitalización y modernización de procesos clave de las administraciones públicas.

Evaluaciones recientes (2016, 2019) confirman la relevancia del Proyecto Regional PNUD-SIGOB en América Latina el potencial para el Programa Global del PNUD a través de la adaptación de las metodologías y herramientas a países en situación de fragilidad, posconflicto y emergencia y su incorporación a la oferta global del PNUD de apoyo a la implantación de los ODS. En particular, las evaluaciones revelan que PNUD-SIGOB es un producto de alto grado de madurez en la oferta corporativa del PNUD, lo cual le convierte en un valioso recurso de Cooperación Sur-Sur intra e interregional, particularmente para países de menor desarrollo institucional (en la región), y en situación de fragilidad o de post-conflicto (en el contexto del Programa Global). La experiencia acumulada para el fortalecimiento de capacidades de PNUD-SIGOB, ha permitido el inicio de actividades de Cooperación Sur-Sur interregional, incluyendo intercambio de experiencias, servicios de asistencia técnica, desarrollos colaborativos de soluciones, implementación de sistemas y desarrollo de capacidades en instituciones de gobierno de países y/u organizaciones fuera de América Latina y el Caribe.

A lo largo de su trayectoria, el Proyecto Regional PNUD-SIGOB ha prestado también apoyo puntual a CO fuera de América Latina; primero de una forma ad-hoc y desde 2015 a través de un trabajo coordinado con BPPS y ahora el Crisis Bureau. Estos trabajos se concentran en apoyo a los Centros de Gobierno en países en situación de transición, fragilidad y post-conflicto, y se hacen en la forma de misiones técnicas y proyectos

¹¹ Proyecto RLA/91/031 (1991-2000), RLA/00/001/A/01/31 (2000-2008), Atlas Award #57020 (2009-2013), Atlas Award #77975 (2014-2019).

de implementación¹². Esta línea de trabajo muestra que PNUD-SIGOB, además de sus contribuciones a los pilares de las CGF, ha desarrollado una experticia en Centros de Gobierno que se valora más allá de América Latina y el Caribe, y que el proyecto regional está preparado para funcionar dentro de la estrategia de *Global Policy Network* (GPN) que PNUD quiere promover¹³.

Una de las características del enfoque de trabajo del Proyecto Regional PNUD-SIGOB ha sido la sistematización de conocimiento en la forma de módulos o productos. Alrededor de 2003, PNUD-SIGOB empezó a sistematizar las lecciones aprendidas en productos estandarizados y modulares (módulos) que permitieron focalizar las intervenciones, acelerar el proceso de implementación en las instituciones y acumular conocimientos. En pocos años, este cambio de modelo de intervención le permitió al proyecto regional ampliar el ámbito de cobertura geográfica y de instituciones contrapartes. Esta ampliación a su vez dio velocidad al proceso de innovación y de difusión de innovaciones entre instituciones, sectores y países, y permitió refinar la estrategia de implementación y gestión de cambio institucional.

Para 2019, el Proyecto Regional PNUD-SIGOB ha desarrollado un portafolio de 22 módulos que ofrecen soluciones prácticas a problemas concretos de gestión pública: alinear la implementación de las iniciativas públicas y privadas a los ODS en una plataforma de visualización integral, operacionalizar la estrategia de gobierno en un plan de trabajo que sea gestionable, mejorar procesos de transición y empalme entre gobiernos para hacer sostenibles las políticas de Estado, alinear la gestión del día a día con los compromisos asumidos con los ciudadanos, gestionar mejor el tiempo de las autoridades, mejorar la gestión de documentos oficiales y la información que ya existe, mejorar la coordinación interna para lograr resultados, mejorar la coordinación horizontal y vertical entre instituciones para el logro de objetivos, gestionar un gabinete para que las reuniones sean efectivas, cómo comunicar oportunamente a los ciudadanos el progreso de la gestión institucional, mejorar los procesos de trámites internos y de trámites que realizan los ciudadanos (en el gráfico los módulos más importantes, en anexos un listado completo).

¹² Entre 2014 y 2019, PNUD-SIGOB realizó misiones técnicas a Afganistán, Líbano, Iraq, Pakistán, Libia, la República CentroAfricana, Liberia y Sudán; y proyectos de implementación en Afganistán, Libia y la República CentroAfricana

¹³ <https://www.undp.org/content/undp/en/home/global-policy-network.html>



La experiencia de PNUD-SIGOB y el portafolio de módulos de gestión dan al PNUD una clara ventaja en temas de apoyo y fortalecimiento de Centros de Gobierno, vis a vis otras instituciones de cooperación en la región y empresas privadas de consultoría que ahora también operan en este ámbito. En particular el Banco Interamericana de Desarrollo (BID), el Banco Mundial y ahora la Corporación Andina de Fomento (CAF) han establecido grupos de trabajo sobre centros de gobierno, pero ninguno tiene la trayectoria, la cobertura geográfica o las alianzas efectivas a través de las Oficinas de Campo en cada país que tiene el PNUD para dar respuesta a los desafíos de gestión de los Centros de Gobierno.

II. ESTRATEGIA

La estrategia del proyecto es apoyar a los gobiernos a desarrollar enfoques de gestión innovadores y de todo-el-gobierno¹⁴ con métodos de trabajo y coordinación para abordar los problemas complejos que surgen como demandas de sociedad complejas, e implementar las políticas públicas que se plasmen en oportunidades, inversiones, servicios para todos, y en la construcción de un ambiente de cooperación que permitan el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. En esencia, la estrategia es fortalecer las habilidades de gestión (*govern-habilidad*) en los Centros de Gobierno, foco central del proyecto por su efecto catalizador en el funcionamiento del sector público, a nivel nacional, subnacional y local, y del sector justicia.

Los Centros de Gobierno y las instituciones clave del Estado tienen un rol fundamental no sólo en el logro de los ODS sino en el compromiso de no dejar a nadie atrás. Las personas que a menudo se quedan atrás son personas que viven en la pobreza y otras situaciones vulnerables, incluidos niños, jóvenes, personas

¹⁴ Enfoques de gestión de todo-el-gobierno o “whole-of-government approaches” se refieren se refiere a las actividades conjuntas realizadas por diversos ministerios, órganos de la administraciones pública y agencias pública especializadas con el fin de proporcionar una solución común a un problema o problema en particular.

con discapacidad, personas que viven con el VIH / SIDA, personas mayores, pueblos indígenas, refugiados y desplazados internos y migrantes. La estrategia del proyecto es fortalecer la capacidad de los Centros de Gobierno y las instituciones clave del Estado de implementar las políticas, leyes, reformas, intervenciones que han diseñado para lograr las metas planteadas para toda población. Estas intervenciones ocurren en áreas tan variadas como el acceso universal a la educación primaria y secundaria de calidad, la cobertura universal de salud, la regularización de la tenencia de la tierra, el acceso a electricidad limpia y muchas otras áreas. Precisamente, el desarrollo enfoques de gestión innovadores y de todo-el-gobierno en los distintos niveles del Estado, hacen posible que los titulares de deberes puedan cumplir y mejorar las políticas destinadas a reducir las desigualdades y mantener estándares mínimos de bienestar¹⁵.

Estas habilidades para la *govern-habilidad* se desarrollarán a través de la innovación colaborativa e implementación de principio a fin, de metodologías y herramientas de gestión que mejoran: la visión estratégica, por un lado, y por otro las capacidades de plasmarla en operaciones cotidianas de manejo de información para apegar las evidencias en las decisiones, de coordinación efectiva con la alta dirección y de interacción con ciudadanos para saber de sus opiniones y sugerencias, cuando no su participación en la cogestión de los resultados, todo ello en un ambiente de extrema transparencia interna y externa. Esto se hará bajo la diseminación de soluciones ingeniosas, que incorporan herramientas y plataformas informáticas cuando agreguen valor, y la capitalización del conocimiento práctico de los funcionarios públicos y otros actores a través de métodos participativos de cambio institucional, aprovechando el conocimiento agregado que surge de un proyecto con actuación regional.

La teoría de cambio de las intervenciones PNUD-SIGOB

El proyecto regional PNUD-SIGOB está alineado con el Plan Estratégico del (SP) y el Programa Regional (RPD) de forma directa y en el marco de la cadena de valor público. Los aportes de PNUD-SIGOB son mejoras en los procesos de gestión institucional, ya sea a través de la implementación de módulos o a través de reformas o innovaciones que inciden en una mejor calidad y mayor cobertura de los servicios públicos. Este producto del proyecto regional contribuye a los resultados del Programa Regional (RPD) y del PNUD (SP). Es importante destacar que el fin no es mejorar la gestión por la gestión, sino de mejorar la gestión para buscar mejores impactos en la productividad de los servicios, la inclusividad de los mismos y de su proceso de construcción, y la incorporación de elementos de resiliencia.

<i>Producto Proyecto (Producto único)</i>		<i>Producto RPD (RPD outcome 3)</i>		<i>Resultados SP</i>		<i>Impacto PNUD</i>
Centros de gobierno y otras instituciones públicas cuentan con métodos y habilidades de gestión innovadoras que fortalecen la efectividad, la transparencia, la acción estratégica, la interacción, y la acción ajustada al Estado de Derecho.	→	Instituciones receptivas, inclusivas y responsables mejoran la calidad de la democracia y el estado de derecho.	→	Capacidades fortalecidas, a nivel nacional y subnacional, para promover desarrollo económico inclusivo y proveer servicios básicos. Uso de tecnologías digitales y big data habilitados para mejorar los servicios públicos y otras funciones de gobierno.	→	Contribuyen a erradicar la pobreza y las desigualdades Ayudar a los países a lograr desarrollo sostenible mediante la erradicación de la pobreza en todas sus formas y dimensiones, acelerando las transformaciones estructurales para el desarrollo sostenible y creando resiliencia ante las crisis y los shocks.

La teoría de cambio busca hilar fino en los conceptos, argumentos y supuestos de la estrategia del proyecto regional PNUD SIGOB **para explicar cómo y por qué las actividades de un proyecto van a dar lugar a los cambios deseados**. En su nivel básico, la teoría de cambio explica cómo acciones y actividades intermedias sientan las bases para resultados de largo plazo y ofrece una hoja de ruta para el cambio,

¹⁵ UNDP (2018), What does it mean to leave no one behind?

basada en una evaluación del entorno en el que se trabaja. En un nivel más elaborado, la teoría de cambio articula los supuestos sobre los procesos a través de los cuales ocurre el cambio. Este ejercicio de articulación de la teoría de cambio se basa en el marco conceptual que se ha desarrollado en el quehacer de SIGOB y que ha evolucionado a través de la experiencia y la reflexión sobre los retos institucionales de los gobiernos en América Latina. Este ejercicio también incorpora literatura reciente sobre los retos de los gobiernos y las debilidades de los modelos de cooperación para apoyar el funcionamiento de los gobiernos que se está produciendo en instituciones académicas de primera línea, en el sistema de las Naciones Unidas, y en otros centros de pensamiento.

El problema que PNUD-SIGOB se plantea es cómo mejorar la efectividad de los centros de gobierno e instituciones clave del Estado para que los países puedan alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible que se han planteado. La paradoja de la efectividad es que las instituciones necesitan construir confianza entre ciudadanos y actores para generar los espacios de cooperación a través de los cuáles es posible la acción pública. Los gobiernos no pueden funcionar efectivamente sin la confianza de ciudadanos, ni pueden llevar a cabo con éxito políticas públicas, ni mucho menos agendas de reforma ambiciosas como las que requieren los ODS.

Las instituciones públicas tienen un fuerte incentivo para buscar inspirar confianza pública: la alta confianza está asociada con comportamientos de cooperación, mientras que la baja confianza se asocia con resistencia, incluso a cosas que parece estar en el mejor interés general de una persona. Quizás la lección más importante es que la confianza no es solo un indicador de éxito; la confianza es uno de los ingredientes que hace que el éxito sea posible.

Pero ¿cómo se crea confianza? La paradoja es que las instituciones tienen que mostrar que pueden lograr resultados para ganarse la confianza que les permite seguir avanzando en el logro de resultados más complejos. La literatura destaca dos componentes diferentes pero complementarios para construir confianza: i) la competencia o eficiencia operativa, capacidad y buen juicio para cumplir realmente un mandato dado; y ii) los valores, o intenciones y principios subyacentes que guían las acciones y los comportamientos¹⁶. Por un lado, la competencia es una condición necesaria para la confianza: no se puede confiar en un actor, con buenas intenciones, pero sin la capacidad de cumplir con las expectativas. Se ha identificado en la literatura que la competencia o capacidad de realmente prestar los servicios requeridos conlleva dos dimensiones críticas. Primero, la capacidad de respuesta de las instituciones (*responsiveness*), lo cual implica no sólo la expectativa de que el gobierno preste servicios, sino también que el gobierno escuche a los ciudadanos, responda a sus comentarios, en otras palabras, ser parte del proceso de producción de los servicios. La capacidad de respuesta, entonces, se trata de disponibilidad, acceso, oportunidad y calidad, pero también respeto, compromiso e interacción.¹⁷ La segunda dimensión es confiabilidad (*reliability*). La confiabilidad es la capacidad de las instituciones públicas para responder eficazmente a una responsabilidad delegada de minimizar la incertidumbre que enfrentan las personas en distintos entornos, por ejemplo, económico, social, político y ambiental. Por otro lado, los ciudadanos no esperan solo políticas efectivas, sino también un comportamiento irreprochable de las autoridades públicas, Estas expectativas conllevan dimensiones de integridad, apertura y equidad.

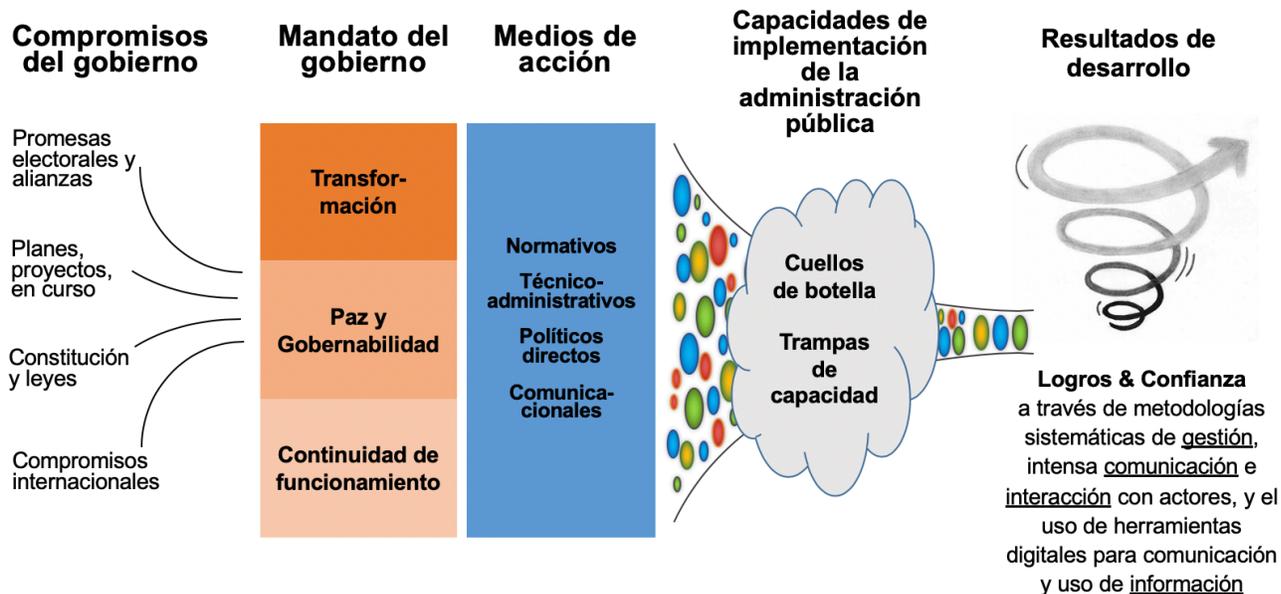
El meollo de la teoría de cambio del proyecto regional PNUD-SIGOB es que **cuando se adoptan metodologías sistemáticas de gestión, comunicación e interacción con ciudadanos, y se destraban cuellos de botella y trampas de capacidad en la administración pública que impiden una articulación fluida entre el centro de gobierno y el resto de la administración, a través de procesos de cambio rápidos en línea con los ciclos políticos, entonces los gobiernos tienen mayor probabilidad de construir confianza, de cumplir con sus mandatos y abrir espacios de colaboración para lograr los objetivos de desarrollo y la realización de derechos para los ciudadanos que el PNUD como agencia del sistema de Naciones Unidas quiere apoyar.** En este sentido, PNUD-SIGOB se concentra en la fase

¹⁶ Ver OECD (2017), Trust and Public Policy: How Better Governance Can Help Rebuild Public Trust

¹⁷ OECD (2017), idem

de implementación del ciclo de políticas públicas, y colabora con otros equipos técnicos especializados en diseño de políticas y estrategias públicas. De esta forma PNUD-SIGOB contribuye a la meta 16.6 de “crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas” que tiene un efecto transversal sobre la implementación de la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible y que el resultado que busca el Programa Regional del PNUD para América Latina y el Caribe y que está articulado en su teoría de cambio¹⁸. La figura 1 muestra gráficamente el argumento de la teoría de cambio y en los siguientes párrafos se descomponen cada uno de los elementos¹⁹.

Representación gráfica de la teoría de cambio de PNUD-SIGOB



Desde fuera, los equipos de gobierno parecen tener mucho poder; desde dentro, a menudo se sienten impotentes, funcionando al límite de sus capacidades, atrapados entre el peso de las expectativas por un lado y la complejidad y la dificultad de cumplirlas en el otro. Los ciudadanos esperan hoy mucho más de sus gobiernos que lo que esperaban antes, y se han multiplicado los mecanismos a través de los cuales se puede dar voz a quejas, críticas y reclamos. En momentos de cambio, especialmente en crisis, se espera que los gobiernos tengan capacidad de actuar rápida y certeramente. Si en cualquier país la capacidad del gobierno de lograr resultados es importante, lo es más aún en las democracias emergentes. Sin embargo, dirigir un gobierno en medio de las complejidades de la administración pública y lograr cambios visibles para los ciudadanos es una tarea engorrosa. La pregunta que se hace el Proyecto Regional PNUD-SIGOB es **¿cómo se puede contribuir a que los gobiernos logren los resultados que se plantean?** Desde esta perspectiva, una dimensión del desarrollo es la “expansión de la capacidad administrativa del estado para que los gobiernos puedan afectar el curso de los acontecimientos a través de la implementación de políticas y programas”.

Cuando un nuevo gobierno toma posesión establece un “pacto” con la sociedad. Por un lado, asume una serie de compromisos, recibe el mandato de ejercer el poder en beneficio colectivo y los medios e instrumentos para hacerlo. Por otro lado, acepta un tiempo definido para cumplir los compromisos, y reconoce un sistema de controles y contrapesos (separación de poderes, rendición de cuentas, el Estado de Derecho y otros mecanismos institucionales de contrapeso) que limitan el ejercicio del poder.

¹⁸ Regional Program Theory of Change, v9 (2017)

¹⁹ Esta sección es una síntesis de la Teoría de Cambio del proyecto regional SIGOB.

Un nuevo gobierno tiene compromisos que provienen de al menos cuatro fuentes: las promesas electorales y alianzas; el conjunto de planes, proyectos, programas y servicios en curso; la Constitución y las leyes; y los compromisos internacionales vigentes. En el marco de esos compromisos el nuevo gobierno tiene el mandato de balancear y rendir resultados en tres áreas. Primero, hay que asegurar que se mantiene el modo de funcionamiento del sistema institucional, incluyendo la provisión de servicios y el funcionamiento de la administración pública. Segundo, que se mantiene la paz, el orden, la seguridad y que se manejen de forma democrática las tensiones y diferencias -en el campo de lo que llamamos gobernabilidad-. Tercero, que se genere el espacio (institucional, fiscal, etc.) para poner en marcha y llevar a término un programa de transformación de acuerdo con los compromisos asumidos, por ejemplo, para lograr prosperidad económica, estabilización política, inclusión social, ampliación del acceso a servicios, mejoras sustanciales en la calidad de los servicios públicos, cambio en el perfil de riesgo, progreso en la equidad de género y empoderamiento de las mujeres, etc.

Estos tres mandatos están usualmente definidos en la Constitución en la forma de las responsabilidades de Jefe de Estado, Jefe de Gobierno y Jefe de la Administración Pública que, dependiendo de la forma de gobierno, pueden recaer sobre una persona (Presidente, en el caso de los sistemas presidencialistas) o varias (Presidente y Primer Ministro, y/o el Gabinete de Ministros, en el caso de sistemas mixtos o sistemas parlamentarios). Este análisis de cuál es el mandato y cuáles son los medios de acción de los distintos altos funcionarios públicos es parte de la batería analítica que usa el equipo SIGOB en los trabajos de fortalecimientos de las capacidades institucionales.

En línea con el mandato, la Constitución y las leyes otorgan a los equipos de gobierno la potestad de utilizar distintos medios e instrumentos de acción con los que cumplir sus funciones:

- Los medios de acción jurídicos o normativos, que están altamente regulados, y que incluyen el proceso de promulgación o rechazo de los proyectos de ley aprobados por la Asamblea Legislativa, el ejercicio de las facultades reglamentarias, la producción de acuerdos o decisiones, el seguimiento a nivel institucional de la aplicación de la ley, la preparación y firma de resoluciones u órdenes que regulan la actividad interna de los órganos del poder administrador.
- Los medios de acción técnico-administrativos que implican el uso de recursos públicos, incluyendo la definición e implementación de planes y programas, la autoridad para programar presupuestos, contratar personal y en general el uso de recursos públicos en áreas de infraestructura y servicios, la autoridad para usar la fuerza pública dentro del país y las Fuerzas Armadas para defender la seguridad nacional, etc.
- Los medios de acción política-directa que se caracterizan por ser interpersonales (con un mínimo de intermediación institucional), y están en el campo del ejercicio de las relaciones políticas dentro de la jerarquía del Poder Ejecutivo, con actores en otros poderes del Estado, por ejemplo el legislativo para coordinación de la incorporación de cambios en los marcos jurídicos; actores en el Poder Judicial, en los procesos de selección y designación de jueces; y la sociedad civil para el tratamiento de percepciones, demandas, y conflictos.
- Los medios de acción comunicacional en los que, a través de medios de comunicación masiva, capilar o de redes sociales, se transmiten mensajes que avanza las agendas de transformación y/o gobernabilidad, ayudan a generar apoyo a la acción de gobierno, y cambian los conceptos.
- Los medios de acción internacional, lo que es la autoridad para representar y negociar en nombre del país con gobiernos de otros Estados y organismos internacionales.

El gobierno está, por supuesto, sujeto a una serie de restricciones que limitan el uso del poder. Algunos, como la definición de los términos del nombramiento y las reglas de sucesión y reelección, los pesos y contrapesos de la separación de poderes están altamente regulados en el diseño institucional del Estado. Otros, como el imperio de la ley²⁰ (*rule of law*) y las expectativas de rendición de cuentas, que son parte de las prácticas de la vida política.

²⁰ El imperio de la ley es el principio de que todos los miembros de la sociedad --tanto ciudadanos como gobernantes-- están obligados por una serie de leyes claramente definidas y universalmente aceptadas.

En definitiva, el gobierno actúa a través de la administración pública. Entonces ¿qué es gobierno? ¿qué es administración pública? ¿qué es el Estado? El gobierno actúa en nombre del Estado, pero está constituido por un pequeño grupo de personas que son los jefes políticos. Mas propiamente, el equipo de gobierno está formado por los altos funcionarios electos (presidente, vicepresidente, primer ministro, etc.) y los funcionarios de nombramiento político de primer nivel. El gobierno administra o gerencia otras instituciones, pero ellas no son parte del gobierno. En contraste, la administración pública son los organismos que realizan una actividad del Estado. En realidad, el gobierno actúa a través de la administración pública, al menos los órganos de la administración pública que dependen del Poder Ejecutivo Nacional y que incluyen a ministerios, agencias, servicios públicos, Fuerzas Armadas, empresas públicas, corporaciones de desarrollo, etc.

Mientras que el gobierno está sujeto a competencia electoral y ciclos políticos, la administración pública tiene sus propios ritmos y, sobre todo, su propia lógica. Mientras los gobiernos se evalúan por sus resultados; la administración pública se evalúa por su adhesión a reglas. Se considera entonces que existe una brecha entre el mandato del gobierno y la capacidad de la administración pública de funcionar de una manera efectiva, rápida, transparente y eficiente que se puede medir en logros, tiempos, trazabilidad y costos. No es que la administración pública no funciona, sino que tiende a estar dominada por una lógica interna, de espaldas a las expectativas de los ciudadanos.

Esta brecha entre el mandato de un gobierno y la capacidad de la administración pública es difícil de observar directamente, pero se pone en evidencia, por ejemplo, cuando las instrucciones que emanan del centro de gobierno no se cumplen, los conceptos y planes de políticas públicas se diluyen, etc. Todos esos ejemplos son instancias en las que está afectado el proceso de implementación de políticas, planes, programas y servicios.

Este fenómeno no es nuevo. Es mucho más fácil para los gobiernos diseñar una nueva política, pasar una nueva ley, aprobar un plan de desarrollo o declarar nuevos procesos administrativos, que hacer que esas reformas se implementen. Lo primero ocurre en el ámbito más homogéneo del centro de gobierno, es más intensivo en análisis, toma de decisiones y diseño de políticas y también es más fácil de suplementar a través de consultores expertos y cooperación internacional. Por el contrario, la implementación es intensiva en transacciones y ocurre en la interacción entre el centro de gobierno y una plétora de oficinas, instituciones, y agencias. La tentación es intentar resolver las fallas de implementación a través de mejoras en el diseño de políticas y no abordar el meollo de las capacidades de implementación de la administración pública y que se interpone entre los planes públicos y los resultados de desarrollo.

Existen distintos enfoques para fortalecer las capacidades de la administración pública. Entre otros, los programas de reforma y modernización del Estado (por ejemplo, reestructuración, descentración, etc) que se enfocan en cambios estructurales y de organización, o los programas de cambio del perfil e incentivos de los empleados públicos (por ejemplo, cambio en las políticas de profesionalización y contratación por mérito, entrenamiento de funcionarios públicos o introducción de contratos basados en desempeño) que se enfocan en las personas que conforman el servicio civil. El drama es que implementar cualquiera de esas opciones requiere alta capacidad de la administración pública.

La experiencia muestra que las fallas persistentes de capacidad usualmente son el producto de cueillos de botella de implementación (un lugar de congestión dentro de un sistema) o de una condición crónica que se conoce como trampas de capacidad, en las que la capacidad del estado se estanca e incluso se deteriora a pesar de los mejores esfuerzos. Cuellos de botella comunes en la administración pública son, por ejemplo, los procesos de gestión de correspondencia oficial intra e inter-institucional y los procesos de contraloría de contrataciones y obras públicas, donde como resultado del cuello de botella se producen demoras, que extienden los tiempos de los procesos de prestación de servicios y se producen errores de omisión. Las

trampas de capacidad son estados crónicos en los que los Estados no logran acumular capacidades administrativas²¹. Se han identificado varios mecanismos a través de los cuáles los países caen en trampas de capacidad. Un caso es cuando las iniciativas de reforma en los países en desarrollo no logran mejorar el desempeño de la administración pública porque se limitan a mimetizar mejores prácticas promovidas por la cooperación internacional que cambian la forma de las instituciones, pero no lo que hacen (lo que se conoce como *isomorphic mimicry*). En otros casos, lo que lleva a un país a una trampa de capacidad es el colapso de la capacidad de Estado por la sobrecarga en situaciones de crisis o la puesta en marcha de programas que exceden con creces la capacidad de la administración. En ambos casos, las trampas de capacidad erosionan la confianza de los ciudadanos y de los funcionarios públicos y contribuyen a la deslegitimación de la clase política. En consecuencia, destrabar cuellos de botellas y trampas de capacidad es una pieza clave para lograr mejoras en la efectividad de las políticas de desarrollo.

Como se vio en la discusión sobre los mecanismos a través de los cuales se construye confianza, el gobierno no sólo debe avocarse a lograr resultados, sino también a hacerlo de una forma que demuestra *responsiveness* y confiabilidad. Para eso, es necesario aumentar la disposición y las capacidades de las instituciones públicas de interactuar efectivamente y de forma que transmita respeto y compromiso. Para este efecto, PNUD-SIGOB ha desarrollado un grupo de metodologías para facilitar interacción con ciudadanos y un grupo de herramientas para incorporar en cada uno de los procesos elementos de comunicación e interacción con ciudadanos.

Hasta aquí se han expuesto los conceptos básicos y los elementos de la cadena de efectos en la teoría de cambio de PNUD-SIGOB que conecta las actividades con el impacto que se busca que es lograr que un gobierno en funciones pueda cumplir con el mandato que ha recibido durante su período de gestión, y que se resume en que cuando se destraban cuellos de botella y trampas de capacidad en la administración pública, que impiden una articulación fluida entre el centro de gobierno y el resto de la administración, a través de procesos de cambio rápidos en línea con los ciclos políticos, entonces los gobiernos tienen mayor probabilidad de cumplir con sus mandatos y lograr los objetivos de desarrollo y la realización de derechos para los ciudadanos que el PNUD como agencia de Naciones Unidas quiere apoyar.

Alineación

La estrategia del proyecto regional PNUD-SIGOB para 2020-24 responde al Plan Estratégico del PNUD 2018-21, que define que el PNUD contribuye a erradicar la pobreza en todas sus formas, acelerar las transformaciones estructurales para el desarrollo sostenible y construir resiliencia a las crisis y shocks a través de soluciones emblemáticas. PNUD-SIGOB es parte del *Signature Solution #2* de gobernabilidad.

En particular, la estrategia del proyecto regional responde al Programa Regional del PNUD para América Latina y el Caribe 2018-21 que prioriza para la región tres resultados, entre ellos el de “las instituciones receptivas, inclusivas y responsables mejoran la calidad de la democracia y el estado de derecho”. En este apartado, el RPD expresamente menciona que el programa regional “continuará ofreciendo la experticia y alianzas a través de su proyecto emblemático SIGOB para fortalecer las capacidades administrativas de las instituciones públicas de América Latina y el Caribe y de otras regiones, incluyendo para la implementación de la Agenda 2030²².”

El proyecto regional PNUD-SIGOB se alinea también a las prioridades de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible que entró en efecto en enero de 2016, apoyando al mandato del PNUD en material de transversalización de los ODS. PNUD-SIGOB específicamente contribuye al ODS 16 y la meta 16.6 de “crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas” que tiene un efecto transversal sobre la implementación de políticas en todos los objetivos de la Agenda 2030.

²¹ Pritchett *et al* 2010 ; Andrews *et al* 2012

²² RBLAC RPM 2018-21, p.8

Finalmente, el proyecto regional PNUD-SIGOB también se alinea a la Estrategia de Digitalización del PNUD y el llamado de la Oficina Ejecutiva a construir el #NextGenUNDP. La estrategia de Digitalización plantea que "el PNUD buscará continuamente tecnologías digitales existentes y emergentes en todos los aspectos de su trabajo, para servir mejor a sus socios en sus esfuerzos por lograr los ODS. A través de un proceso de escaneo, prueba y escalamiento relevante de tecnologías digitales, el PNUD pretende convertirse en una agenda de desarrollo cada vez más ágil, transparente y efectiva en su propósito de ayudar a los países a erradicar la pobreza, acelerar transformaciones estructurales y construir resistencia a los choques y crisis en todas partes y para todo el mundo." Esta nueva estrategia, que contempla importantes transformaciones al interior del PNUD, también convoca a aprovechar mejor la tecnología e innovación para ofrecer más y mejor resultados en los países donde trabajamos. Por otro lado, la estrategia nos invita a comprender los riesgos y trade-offs que vienen con esas tecnologías, considerar esos factores en el desarrollo de nuevas soluciones tecnológicas.

III. RESULTADOS Y ALIANZAS

Lo que hace PNUD-SIGOB

En línea con la teoría de cambio del proyecto, PNUD-SIGOB trabaja con las instituciones de los Centros de Gobierno y otras instituciones clave del Estado en identificar los problemas de gestión, a través de diagnósticos rápidos o de análisis institucionales detallados y de trabajo colaborativo que propone opciones para resolver esos problemas y, en muchos casos, implementa nuevos métodos de gestión. **Las intervenciones están diseñadas para lograr 5 resultados que se basan en correspondientes 5 pilares del trabajo empírico.**

¿Qué se busca? 5 resultados	¿Cómo se hace? 5 pilares
1. Resolver problemas específicos de gestión que son relevantes para la alta dirección de las instituciones que son quienes tienen compromisos con los ciudadanos, cuando son funcionarios electos, o compromisos con el centro-de-gobierno cuando son funcionarios de nombramiento político (<i>problem-based</i>)	1. Trabajando con el centro-de-gobierno, con la vista en las prioridades y desde la perspectiva de los ciudadanos y ciudadanas.
2. Introducir mejoras en los procesos -el conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir algún objetivo- con un enfoque al ciudadanos y los usuarios de esos procesos (<i>citizen-and process-oriented</i>)	2. Mirando los procesos de trabajo que ordenan la creación de valor a lo largo de una cadena de decisiones; en el proceso todos funcionarios toman decisiones, pero con diferentes niveles de responsabilidad.
3. Con recursos humanos internos y a partir de la propia experiencia de los funcionarios para aumentar la apropiación y sostenibilidad de los cambios (<i>leveraging internal staff</i>)	3. Buscando cambio dentro de las redes de gestión y a través de la participación de personas activas en esas redes.
4. Dentro del estado de derecho (<i>within the rule of law</i>)	4. Atendiendo a las competencias establecidas por ley y con un enfoque de transparencia interna.

5. Establecer ciclos de retroalimentación rápidos que permitan a las instituciones seguir aprendiendo (<i>tight learning feed-back loops</i>)	5. Con instrumentos de informática para facilitar el intercambio de información, crear nuevos hábitos a través de esas redes y generar información sobre procesos.
---	--

Innovación y módulos PNUD-SIGOB

El trabajo del proyecto regional PNUD-SIGOB está basado en innovación permanente para el cambio institucional. Esto se hace de varias formas:

- A través de la adaptación e implementación de módulos SIGOB de gestión existentes. Los módulos son productos de conocimiento que sintetizan enfoque, métodos y herramientas que se han refinado a lo largo de sucesivos trabajos y procesos de innovación en terreno, y que sirven como base para los procesos de implementación (grupos I, II y III).
- A través del desarrollo colaborativo de nuevas metodologías, herramientas y aplicaciones (grupo IV).
- A través de la aplicación y coaching de grupos institucionales en el uso de metodologías de análisis y organización de información para la acción efectiva (grupo V).

AREAS DE ESPECIALIZACIÓN		MODULOS*
I	Programación, gestión y seguimiento de proyectos con un enfoque de gerencia por resultados	SIGOB-Metas , indicadores, Plataforma ODS, SIGOBito, etc
II	Gestión de solicitudes y flujos de información	TRANSDOC (documentos y archivos oficiales), TRE (racionalización de trámites), Deley, etc.
III	Coordinación, acción política y comunicación	Centro de Gestión , SIGOBito, ACOM , SIMAT , Foros, Casa Abierta, Visitas Presidenciales, etc.
IV	Otros módulos, plataformas y desarrollos ad-hoc	Agendas Institucionales Aginter, Monitor, etc.
V	Metodologías de análisis y organización de información	Empalme , Pre-empalme , Perfiles de producción institucional (PPI), procesos de trabajo jurisdiccionales (PTJ), etc.

*En negrillas los módulos de mayor demanda

Cabe destacar que muchas de las intervenciones de PNUD-SIGOB tienen fuentes componentes de adopción de tecnología digitales y de digitalización de procesos. Esto tiene un efecto de fortalecimiento de los Centros de Gobierno y otras instituciones clave del Estado. Al mismo tiempo, esto tiene un efecto de reducción del impacto ambiental y huella de carbon de la administración pública. Este es el caso de las implementaciones de papel cero en correspondencia oficial, trámites y permisología, de implementación de sistemas de casos digitales en el sistemas de justicia, o la implementación de sistemas de apoyo a la gestión que permiten a grandes grupos de funcionarios comunicarse rápidamente por medias digitales.

Puntos de entrada para PNUD-SIGOB (*entry-points*)

PNUD-SIGOB trabaja en cuatro grupos de instituciones de la administración pública, siempre con una visión de ser catalizador de cambios. Las instituciones específicas con las que se trabaja dependen de los requerimientos de las Oficinas de Campo y las solicitudes que las instituciones públicas hacen al PNUD en cada país. En general, los puntos de entrada del proyecto regional son:

Punto de entrada	Ejemplo de objetivos	Ejemplo de instituciones
Centros de Gobierno de ejecutivo nacional	Para mejorar su capacidad de interactuar con el resto de la administración pública y cumplir a cabalidad sus funciones.	Oficinas de la Presidencia, Ministerios de la Presidencia, Ministerios de Planificación

	Para destrabar trampas de capacidad que tienen efecto profundo en la gestión pública, por ejemplo, procesos de contraloría, compras y contratación, etc.	Ministerios de Gobierno, Ministerios de Finanzas Contraloría General
Ministerios y agencias especializadas del poder ejecutivo	Para acelerar la implementación de política, programas, proyectos y servicios en áreas prioritarias del plan de gobierno y/o de la programación de la OC en el país.	Ministerios de línea Agencias especializadas
Centros de gobiernos sub-nacionales o locales	Con la misma lógica de intervención en el Centro-de-Gobierno del ejecutivo nacional, para mejorar capacidades y destrancar trampas de capacidad cuando la programación a nivel sub-nacional es prioritaria para la OC en el país.	Gobernaciones o Provincias Alcaldías o gobiernos municipales
Gobierno de la rama judicial, instituciones del sistema de justicia, y entes de control	Para mejorar capacidades de coordinación e implementación Para destrabar trampas de capacidad en los procesos de administración de justicia.	Corte Suprema de Justicia, Consejo de la Judicatura, Fiscalía General, Procuraduría General, Defensoría

Otra dimensión de las intervenciones SIGOB es el efecto que espera tener sobre el proceso de largo plazo de maduración de las instituciones y la contribución que se espera tener en las capacidades del Estado. Para ello es útil hacer referencia al continuo de fragilidad y a la resiliencia, y poner en perspectiva el rol de que tiene (y puede tener) SIGOB en distintos contextos institucionales.

Resultados Esperados

Para implementar la estrategia de una forma efectiva y coherente, el proyecto regional PNUD-SIGOB se enfoca en un producto único que se logra a través de cuatro actividades interrelacionadas:

Producto (output):

Centros de gobierno y otras instituciones públicas cuentan con métodos y habilidades de gestión innovadoras que fortalecen la efectividad, la transparencia, la acción estratégica, la interacción, y la acción ajustada al Estado de Derecho.

Actividad 1:

Apoyo a las Oficinas de Campo (OC) del PNUD en el posicionamiento, diagnósticos rápidos, desarrollo de programación, desarrollo de alianzas y movilización de recursos para fortalecer los centros de gobierno y otras instituciones clave del Estado a través de:

- Actividad 1.1: Asistencia técnica a OC a través de consultas, misiones, entrenamientos a equipos técnicos de las OC, preparación de documentos, etc.
- Actividad 1.2: Conducción de diagnósticos rápidos y preparación de propuestas técnicas (evaluación y recomendaciones) a solicitud de las OC para apoyar las negociaciones con contrapartes y donantes.
- Actividad 1.3: Acompañamiento del proceso de negociación de nuevos proyectos de implementación y revisiones sustantivas entre OC y sus contrapartes.

Actividad 2:

Desarrollo de capacidades institucionales de gestión en centros de gobierno y otras instituciones clave del Estado a través de la implementación de nuevos métodos de gestión y herramientas digitales, con servicio de implementación de principio a fin, con trabajo colaborativo con los equipos institucionales y

con participación de equipo de profesionales en gestión, gobernabilidad, informática, comunicación y otros, de acuerdo con lo que requiera la implementación

- Actividad 2.1: Trabajo colaborativo con instituciones públicas para producir cambios en los métodos, procesos y sistemas de gestión a través de la implementación de módulos PNUD-SIGOB de gestión pública y soluciones ad-hoc.
- Actividad 2.2: Trabajo colaborativo con instituciones públicas y especialistas del área de género para apoyar lo que hacen las instituciones en materia de género y ampliar el espacio de incidencia en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres.
- Actividad 2.3: Formación de funcionarios públicos, en talleres o entrenamientos en el lugar de trabajo (“*at the point of performance*”), para el uso efectivo de los nuevos métodos, procesos y sistemas de gestión.
- Actividad 2.4: Apoyo a la creación de normativas para institucionalizar los nuevos métodos, procesos y sistemas de gestión y contribuir a sostenibilidad de los cambios institucionales.

Actividad 3:

Desarrollo de innovaciones para acelerar el desarrollo sostenible a través la co-creación de nuevos métodos, procesos, plataformas e instrumentos digitales que mejoren la efectividad y capacidad de interacción de las instituciones públicas con los ciudadanos, con instituciones públicas, Oficinas de Campo del PNUD (OC) y socios, en línea con los principios de la 4ta Revolución Industrial y la Estrategia de Digitalización del PNUD, a través de:

- Actividad 3.1: Innovación, desarrollo y actualización de módulos PNUD-SIGOB de gestión pública, que sistematizan conocimiento práctico fruto de la colaboración con contrapartes a lo largo de las distintas fases de innovación y que constan de enfoque, método y herramientas.
- Actividad 3.2: Trabajo colaborativo con oficinas y grupos del PNUD, así como con universidades, centros de pensamiento y otros socios para el desarrollo de nuevas iniciativas, plataformas, programas de entrenamiento de entrenadores (*training of trainers TOT*), y otras

Actividad 4:

Desarrollo y disseminación de experiencias y conocimiento práctico sobre las capacidades de gestión en centros de gobierno e instituciones clave del Estado para promover un enfoque de gobernabilidad efectiva, transparente y estratégica, a través de:

- Actividad 4.1: Actividades de difusión del enfoque SIGOB de gestión pública a través de (a) propiciar actividades de intercambio entre instituciones de distintos niveles, sectores y países como visitas institucionales, discusiones entre pares, y otros mecanismos que sirvan para imaginar nuevas posibilidades de gobernabilidad efectiva; y (b) participar en conferencias, foros, talleres y otros, organizados por el PNUD u otras instituciones, así como redes sociales y otros, para promover un enfoque de gobernabilidad efectiva, transparente y estratégica.
 - Actividad 4.2: Preparación y difusión de documentos, incluyendo (a) documentación de experiencias de implementación SIGOB, con testimonios de contrapartes y recopilación de evidencias de impacto, por ejemplo, en reseñas, estudios de casos, videos, evaluaciones y otros, que muestren lo que han logrado las instituciones que han trabajado con SIGOB y ofrezcan lecciones aprendidas en los procesos de transformación institucional; y (b) trabajos de investigación y otros documentos sustantivos, producidos en español, inglés u otros idiomas, que sirvan que sirvan para avanzar la práctica de la gobernabilidad efectiva, transparente y estratégica para el desarrollo sostenible y la Agenda 2030.
 - Actividad 4.3: Actividades de formación y entrenamiento, en alianza con universidades, centros de pensamiento o instituciones de capacitación, para formar nuevas generaciones de profesionales en un enfoque de gobernabilidad efectiva, transparente y estratégica.
-

Género y el marcador de género

Siguiendo recomendaciones de la evaluación de medio término y de los procesos de QA de implementación, PNUD-SIGOB adoptó por primera vez un indicador de género en 2017, con meta modestas, en un primer momento, a visibilizar y promover la búsqueda de oportunidades para incidir en temas de género a través de los proyectos de implementación. Los resultados muestran que el proyecto regional pudo superar las metas. En total, entre 2017 y 2019, 24% de los 48 proyectos nacionales²³ tuvieron un componente de género.

En este período de programación el Proyecto Regional PNUD-SIGOB mantiene un indicador diferenciado y se plantea metas más ambiciosas que en el pasado (ver indicador 2.3 en el Marco de Resultados, sección V de este documento). Desde un punto de vista sustantivo y para efectos de medición, se estima que los temas de género han formado parte de un proceso de implementación si:

- a) Un proyecto de implementación se realiza para fortalecer capacidades en una institución que tiene en su mandato promover la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer (ie. Ministerios o Institutos de la Mujer).
- b) Un proyecto de implementación incluye entre las política, programas, proyectos o servicios a implementar componentes de una estrategia de igualdad de género y empoderamiento de la mujer (ie. Programa de igualdad de género, programa de seguridad ciudadana con enfoque de género, servicios médicos para reducir la mortalidad materna, etc.).
- c) Un proyecto de implementación incorpora elementos de un enfoque de género como la desagregación de indicadores y otros que serán identificados durante el período de programación (ie. Sistema de indicadores implementado que adopta indicadores desagregados por sexo).
- d) Un proyecto de implementación reporta indicadores sobre entrenamiento de funcionarios públicos y otras actividades intermedias desagregados por sexo, para contribuir a que la institución visibilice la situación de género a su interior.

El Proyecto Regional PNUD-SIGOB se plantea lograr las metas en el indicador de género a través de:

- Colaboración con el Clúster y los proyectos regional de Género del CRS-Panamá.
- Colaboración con especialistas de género en las CO para proyectos de implementación específicos.
- Capacitación de los equipos de implementación en los temas de empoderamiento de las mujeres tal como se delinear en las estrategias corporativas.

Recursos Requeridos y Gestión de Ingresos

El proyecto regional SIGOB trabaja en colaboración con las Oficinas de Campo apoyando las prioridades de programación en cada país. En este sentido, el proyecto regional funciona como un programa o paraguas de proyectos. Los trabajos en terreno de PNUD-SIGOB se realizan en la forma de Proyectos Nacionales de Implementación (PNI) que se acuerdan entre la Oficina de Campo, la contraparte en el país y el Proyecto Regional a través de un *Acuerdo de Servicios*. Cada uno de los PNI tiene las características formales del ciclo de proyectos, tanto en su diseño como en su operación y financiamiento. Los vehículos programáticos para los PNI son diversos: pueden ser un proyecto de desarrollo en sí mismo, una actividad dentro de un proyecto de desarrollo o también un servicio de desarrollo. PNUD-SIGOB colabora estrechamente con las OC y con la gerencia del CRS para viabilizar una respuesta rápida y efectiva del PNUD a los requerimientos y necesidades de las instituciones públicas.

Los recursos requeridos para financiar este proyecto regional son de USD. 9.6 millones. Estos fondos provendrán, en su mayor parte, de acuerdos financieros con las OC para prestar asistencia técnica y servicios de desarrollo en cada una de las instituciones en la que se hacen trabajos de implementación. Todos los trabajos de implementación se realizan en el marco de un acuerdo entre la institución y la Oficina de Campo del PNUD, en el marco de un documento de proyecto de desarrollo u otros vehículos

²³ Incluye datos de 2017 (5 de 18 proyectos), 2018 (10 de 16 proyectos) y los primeros tres trimestres de 2019 (9 de 14 proyectos).

programáticos como servicios de desarrollo u otros. El proyecto mantiene un pipeline de proyectos en negociación para garantizar la marcha continua y regular de las actividades.

Alianzas

El proyecto regional PNUD-SIGOB funciona a través de alianzas. En primera instancia, las alianzas son con Oficinas de Campo del PNUD e instituciones públicas de América Latina. La estrategia de alianzas con Oficinas de Campo abarca áreas de colaboración sustantiva, apoyo a labores de posicionamiento y promoción del PNUD en el país, formación de equipos técnicos y otros. La estrategia de alianzas con instituciones públicas tiene una visión de largo plazo, que empieza por trabajos concretos, en los que la institución es co-responsable en el financiamiento, y a través de estrategias de implementación que hacen énfasis en trabajar con personal interno para máxima apropiación y sostenibilidad. Tanto Oficinas de Campo como instituciones públicas están representadas en el Comité Ejecutivo del Proyecto (*Project Board*).

Además, el proyecto coordina esfuerzos, participa en debates y mantiene vínculos con proyectos globales y equipos del PNUD que se especializan en temas conexos, por ejemplo, los clústeres temáticos del CRS, el Proyecto Global de *Core Government Functions* en el Crisis Bureau, el *Global Policy Network* (GPN), las comunidades de práctica (como el *Governance Community of Practice*) y, a través de Yammer, con los distintos grupos de discusión temáticos y regionales.

En este período de programación, el Proyecto Regional PNUD-SIGOB se plantea desarrollar una estrategia de alianzas más ambiciosos en dos frentes. Primero, con las instituciones financieras internacionales y los bancos de desarrollo como el Banco Interamericana de Desarrollo (BID), la Corporación Andina de Fomento (CAF), el Banco Mundial y otros. La estrategia de alianzas buscará actividades conjuntas, acceso a financiamiento para proyectos nacionales de implementación y acceso a fondos para investigación y desarrollo. Segundo, con centros de pensamiento, instituciones académicas y academias de administración pública para desarrollar conjuntamente cursos y materiales de formación de nuevas generaciones de políticos y funcionarios públicos.

Riesgos y Supuestos

Los temas y proyectos de gobernabilidad usualmente involucran riesgos políticos asociados con situaciones políticas conflictivas, cambios de gobierno, inestabilidad institucional o incluso crisis institucional. Estos riesgos deben ser monitoreados de cerca con el Clúster de Gobernabilidad y Construcción de la Paz, y los RRs y DRRs en los países en que hay actividades de implementación de proyectos para tomar medidas oportunas frente a algún cambio que tenga posibles efectos en el proyecto, e incluso modificar los productos y actividades del proyecto si fuera necesario.

Algunos de los riesgos más importantes de los trabajos con instituciones del Centro de Gobierno se han atendido a través de la evolución del modelo de trabajo SIGOB hacia intervenciones cortas, modulares y altamente adaptadas al contexto político.

El *risk log* en los anexos y su soporte en el sistema de registro de Atlas dan cuenta de nueve riesgos que se van a monitorear y sobre los que se han tomado medidas importantes.

Participación de las Partes Involucradas

El grupo objetivo del proyecto regional son las instituciones de los Centros de Gobierno y otras instituciones clave del Estado. El proyecto mantiene un proceso constante de escaneo a través de contacto con la OC, discusiones con el Clúster de Gobernabilidad y Construcción de la Paz, seguimiento del entorno político e investigación para identificar a los grupos objetivo.

La participación las instituciones está asegurada a través de los acuerdos institucionales con la Oficina de Campo del PNUD en el país correspondiente. Estos acuerdos están verificados en los documentos de proyectos de desarrollo u otros vehículos programáticos debidamente firmados por las autoridades institucionales.

Como cualquier proyecto de desarrollo, PNUD-SIGOB puede generar otros grupos potencialmente afectados. Para eso se ha realizado un análisis de *Social & Environmental Standard Procedure (S&ESP)*. Se identificaron potencialmente grupos de funcionarios públicos dentro de las instituciones en las que se hacen implementaciones, grupos de usuarios y ciudadanos afectados por los procesos que se mejoran, y potencialmente grupos de ciudadanos y actores involucrados en las consulta y foros a los que da soporte el proyecto regional.

Cooperación Sur-Sur y Triangular (CSS/CTr)

La cooperación Sur-Sur y Triangular es central en la metodología del Proyecto Regional PNUD-SIGOB. Así como el equipo trabaja en innovación colaborativa con sus contrapartes para resolver problemas de gestión pública concretos; entonces se convierte en una plataforma para la difusión de la innovación entre instituciones, sectores y países. En el contexto PNUD-SIGOB, la CSS&T funciona a través de la acumulación y el intercambio de conocimientos sobre la administración pública, ayudando a las contrapartes a identificar instituciones pares que han tratado problemas de gestión similares, compartiendo experiencias, facilitando las actividades de intercambio (a través de teleconferencia, visitas institucionales, y viajes de estudio) usualmente al comienzo de un proyecto nacional. El proyecto también facilita la difusión de experiencias de innovación en la gestión pública en diferentes foros. PNUD-SIGOB sirve como una plataforma para la CSS&T dentro y fuera de ALC.

En la estrategia 2020-24 del Proyecto Regional PNUD-SIGOB la CSS&T se articula a dos niveles:

1. A través de propiciar el contacto directo entre instituciones en la forma de actividades de intercambio entre instituciones de distintos niveles, sectores y países como visitas institucionales, discusiones entre pares, y otros mecanismos que sirvan para imaginar nuevas posibilidades de gobernabilidad efectiva (actividad 4, indicador 4.1)
2. A través de la difusión de conocimiento práctico engastado en los módulos de gestión PNUD-SIGOB que se implementan y mejoran a través de trabajo colaborativo en cada una de las instituciones en las que se hacen proyectos de implementación (actividad 2, indicador 2.1)

Conocimiento

La gestión de conocimiento es parte fundamental del funcionamiento del Proyecto Regional PNUD-SIGOB. Los conocimientos que produce el proyecto son de al menos tres clases:

1. Módulos, cada uno de los cuales tiene su enfoque, metodología, herramientas y estrategia de implementación, y que se sistematizan en esquemas, aplicaciones informáticas (software), herramientas en papel, guías de usuarios y guías informáticas. Por su complejidad de operación e implementación, estos productos de conocimiento están disponibles para las instituciones donde se han hecho trabajos de adaptación e implementación (actividad 3, indicador 3.1)
2. Experiencias de implementación PNUD-SIGOB documentadas, con testimonios de contrapartes y recopilación de evidencias de impacto, por ejemplo, en reseñas, estudios de casos, videos, evaluaciones y otros, que muestran lo que las instituciones han logrado con la adopción de nuevos métodos y desarrollo de nuevas habilidades de gestión (actividad 4, indicador 4.2)
3. Documentos, trabajos de investigación y otros documentos sustantivos, en diversos formatos incluyendo texto y video, que sirven para avanzar la práctica de la gobernabilidad efectiva (actividad 4, indicador 4.2)

La visibilidad de esos productos de conocimiento se logra a través de:

- La difusión directa en reuniones privadas con autoridades y funcionarios públicos
- El entrenamiento de cuadros en las Oficinas de Campo del PNUD
- La difusión a través de presentaciones y demostraciones en eventos
- La página web del proyecto (www.sigob.org)
- Las redes sociales del proyecto.

Debe notarse que, dada la naturaleza del trabajo de PNUD-SIGOB, hay elementos de confidencialidad y de impacto político que deben tomarse en cuenta en las estrategias de difusión de experiencias del proyecto.

Sostenibilidad y Escalamiento

El Proyecto Regional PNUD-SIGOB trabaja directamente con los Centros de Gobierno e instituciones clave del Estado que están establecidas por ley y que tienen permanencia en el tiempo. En particular, PNUD-SIGOB se enfoca en las instituciones de los Centros de Gobierno e instituciones clave del Estado con objetivos de sostenibilidad e impacto. Por la naturaleza del mandato de esas instituciones, los proyectos de implementación PNUD-SIGOB proveen metodologías de implementación a políticas, programa y servicios de cobertura nacional (benefician a todos los ciudadanos), mejoran las funcionalidades de instituciones clave que tocan la vida de los ciudadanos de muchas maneras y se busca que tengan un impacto de aceleración de progreso en la senda del desarrollo sostenible.

La sostenibilidad de las implementaciones de PNUD-SIGOB en las instituciones públicas es uno de los objetivos del proyecto. La sostenibilidad se mide a través tasas de supervivencia (indicadores de producto E y F). que reportan, de la mejor manera posible, si los métodos que se implementaron siguen en operación. En el proceso de implementación, la sostenibilidad es una consideración para el diseño, las secuencias, la sincronización (*timing*) y la gestión. Un elemento en los procesos de implementación que contribuye a la sostenibilidad es que las instituciones adopten normativas que institucionalizan el uso de las nuevas metodologías (ver indicador 2.5).

IV. GESTIÓN DEL PROYECTO

Eficiencia y Efectividad de los Costos

La eficiencia y efectividad de los costos del proyecto regional se asegura en varias dimensiones. Estos elementos del modelo de trabajo de PNUD-SIGOB ha sido destacado en las evaluaciones entre las lecciones aprendidas:

- Primero, de acuerdo con la teoría de cambio, el proyecto regional trabaja para fortalecer capacidades de gestión en instituciones clave del Estado, y en particular prioriza el apoyo a los Centros de Gobierno que son intervenciones de alto impacto y que tienen un efecto de aceleración.
- Segundo, se trabaja desde un enfoque de innovación, pero buscando soluciones que sean escalables y replicables a través de instituciones, sectores y países. Esas innovaciones se sistematizan en la forma de módulos. El portafolio de productos permite acelerar los tiempos de diseño de nuevas intervenciones, acelerar los tiempos de implementación y potenciar la difusión de experiencias entre instituciones, sectores y países.
- Tercero, el proyecto se maneja con un enfoque de programa o portafolio de proyectos nacionales de implementación (PNI) con un modelo de caja común para generar economías de escala y cofinanciar los costos de innovación y desarrollo.
- Cuarto, SIGOB ha consolidado un equipo regular, flexible y multidisciplinario, que le ha permitido acumular conocimientos a lo largo de los más de 200 proyectos de implementación que ha realizado, al mismo tiempo se ha mantenido flexible para adaptarse a la demanda al incorporar/desincorporar

especialidades, aumentar/reducir el tamaño del grupo, y combinar esfuerzos de personas basadas en distintos países de la región.

- Quinto, estrategia de financiamiento a través de *cost-sharing* con instituciones beneficiarias basado en un modelo de intervenciones rápidas que presenta una alternativa (y un complemento) al enfoque de cambios estructurales y grandes reformas. Esta especialización en intervenciones rápidas encontró un espacio de trabajo en instituciones clave del gobierno, donde es prioridad generar resultados suficientemente rápidos para mantener el apoyo durante el ciclo de reproducción política.

Además, el proyecto regional tiene un mecanismo de trabajo que permite la adaptación y la corrección de curso cuando es necesario debido a circunstancias en los países en que se opera, circunstancias específicas en las instituciones y también oportunidades que surjan en el período de implementación. Los ajustes que se requieran se discutirán en las instancias de gobernanza del proyecto regional, como son el Comité Ejecutivo del proyecto y el líder del Clúster de Gobernabilidad y Construcción de la Paz.

Gestión del Proyecto

El Proyecto Regional PNUD-SIGOB tiene cobertura en toda ALC, con focos de trabajo en República Dominicana, Panamá, Colombia, El Salvador y Paraguay. La oficina principal del proyecto está ubicada en Asunción, Paraguay (UN House-Paraguay) y tiene una red de consultores *core* basados en Santiago, Bogotá, Panamá, Santo Domingo y Nueva York.

El proyecto hace parte del:

- del Clúster de Gobernabilidad y Construcción de la Paz, y por ello participa en las reuniones periódicas del clúster, el SharePoint de Gobernabilidad y los retiros.
- del Programa Regional, por lo tanto, está sujeto a los requerimientos de monitoreo y reporte y a las evaluaciones regionales
- del portafolio de proyectos del Centro Regional, y por ello participa en el EMT y otras actividades del Hub de Panamá.

El proyecto cubre completamente los costos que son atribuibles al proyecto, incluyendo los costos de evaluación, costos transaccionales, emisión de contratos, viajes, servicios generales, alquiler de espacios y otros.

V. MARCO DE RESULTADOS²⁴

Efecto previsto conforme lo establecido en el MANUD / Marco de Resultados y Recursos del Programa Regional: Outcome 3: Responsive, inclusive and accountable institutions improve the quality of democracy and the rule of law.											
Indicadores de Efecto según lo establecido en el Marco de Resultados y Recursos del Programa Regional, incluidos las metas y la línea de base: Output 3.1. Regional initiatives support strengthened capacities of public institutions for improving transparency, inclusiveness, and accountability. (Strategic Plan outcome 2; signature 2) Indicator 3.1.1. Number of public institutions at country level in LAC and other regions that have adopted regionally developed tools and methodologies to strengthen capacity for improving transparency, inclusiveness, and accountability Baseline: 33 (2017) Target: 65 (2021)											
Producto(s) Aplicable(s) del Plan Estratégico del PNUD 2018-21: Outcome 2, Signature Solution 2: Strengthen effective, accountable and inclusive governance											
Título del Proyecto y Número del Proyecto en Atlas: PNUD-SIGOB -Innovación en métodos y habilidades de gestión para Centros de Gobierno e instituciones clave del Estado ATLAS Award ID: Award ID. 00123298 / Project ID 00118590											
PRODUCTOS ESPERADOS	INDICADORES DE PRODUCTO (para reportes anuales en IATI)	FUENTE DE DATOS	LÍNEA DE BASE		METAS (según frecuencia de recolección de datos)						METODOLOGÍA Y RIESGOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS
			Valor	Año	Año 1 (2020)	Año 2 (2021)	Año 3 (2022)	Año 4 (2023)	Año 5 (2024)	FINAL	
Producto 1 <i>Centros de gobierno y otras instituciones públicas cuentan con métodos y habilidades de gestión</i>	A. <i>Número de países en que gobiernos nacionales y subnacionales han mejorado sus capacidades de planificar, presupuestar, gestionar y monitorear la prestación de servicios básicos (indicador 1.2.1.a del Plan Estratégico 2018-21)</i>	PNUD	0	2020	1	1	1	1	1	5	Evidencias de contrapartes y equipos nacionales del PNUD
	B. <i>Número de países en que se han adoptado tecnologías digitales y de</i>	PNUD	0	2020	2	2	2	2	2	10	

²⁴ El PNUD publica su información sobre proyectos (indicadores, líneas de base, metas y resultados) para cumplir con las normas de la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda (IATI). Es necesario asegurarse de que los indicadores sean S.M.A.R.T. (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y con Plazos Establecidos), cuenten con líneas de base precisas y metas sostenidas por evidencia y datos confiables, y evitar abreviaturas para que los lectores externos comprendan los resultados del proyecto.

<p><i>innovadoras que fortalecen la efectividad, la transparencia, la acción estratégica, la interacción, y la acción ajustada al Estado de Derecho.</i></p>	<p><i>big-data para mejorar la capacidad de prestación de servicios y otras funciones de gobierno, desagregadas por gestión de servicios públicos, relacionamiento con ciudadanos, y otros (indicador 2.1.1 del Plan Estratégico 2018-21)</i></p>										Evidencias de contrapartes y equipos nacionales del PNUD
	<p>C. <i>Número de países afectados por crisis en los que se han realizado intervenciones específicas para fortalecer las funciones clave de gobierno para una recuperación sostenible y mejoras en la prestación de servicios (indicador 3.1.1.a del Plan Estratégico 2018-21)</i></p>	PNUD	0	2020	1	1	1	1	1	5	Evidencias de contrapartes y equipos nacionales del PNUD
	<p>D. <i>Número de instituciones públicas que han adoptado metodologías y herramientas regionales que mejoran la transparencia, la inclusión y la rendición de cuentas (indicador 3.1.1 del Programa Regional LAC 2018-21)</i></p>	PNUD	0	2020	8	8	8	8	8	40	Evidencias de adopción de métodos y herramientas
	<p>E. <i>Porcentaje de módulos de gestión terminados hace <u>1 año</u> que permanecen en operación - Tasa de supervivencia de los cambios de métodos y procesos de gestión dentro del ciclo político.</i></p>	PNUD	TBD	2019	60%	60%	60%	60%	60%	60%	Consulta <u>anual</u> a instituciones usuarias
	<p>F. <i>Porcentaje de módulos de gestión terminados hace <u>3 años</u> que permanecen en operación - Tasa de supervivencia de los cambios de métodos y procesos de gestión entre ciclos políticos.</i></p>	PNUD	40%	2019	40%	40%	40%	40%	40%	40%	Consulta <u>anual</u> a instituciones usuarias
Actividad	INDICADORES DE ACTIVIDAD (para reportes internos y monitoreo trimestral)	FUENTE DE DATOS	LÍNEA DE BASE	METAS (según frecuencia de recolección de datos)						METODOLOGÍA Y RIESGOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS	

Actividad 1 Centros de gobierno y otras	1.1 Número de Oficinas de Campo (OC) a las que se les ha prestado asistencia técnica en el año, desagregada entre ALC y resto del mundo.	PNUD	0 ²⁵	2020	12	12	12	12	12	12	Reportes internos
	1.2 Número de propuestas técnicas PNUD-SIGOB que se preparan en el período para apoyar las negociaciones de Oficinas de Campo (OC) con sus contrapartes y donantes.	PNUD	0	2020	20	20	20	20	20	100	Reportes internos (base de datos de propuestas y proyectos con respaldo en los archivos PNUD-SIGOB)
	1.3 Número de nuevos proyectos de implementación SIGOB firmados entre OC y sus contrapartes en el período. Incluye nuevos proyectos y revisiones sustantivas con nuevos aportes financieros.	PNUD	0	2020	10	10	10	10	10	50	Reportes internos (base de datos de propuestas y proyectos con respaldo en los archivos PNUD-SIGOB)
	2.1 Número de instituciones en las que se realizan trabajos de implementación ²⁶ desagregado por perfil de las instituciones clasificadas en cuatro grupos: centros de gobierno nacional; ministerios sectoriales y agencias especializadas del gobierno nacional; centros de gobierno subnacionales y locales; instituciones del sistema de justicia.	PNUD	0	2020	8	8	8	8	8	40	Reportes internos (base de datos de propuestas y proyectos con respaldo en los archivos PNUD-SIGOB)
	2.2 Número de módulos SIGOB que se implementaron en el año como aproximación al tipo de capacidades institucionales fortalecidas ²⁷ desagregado por el tipo de capacidades fortalecidas clasificada en cuatro grupos: gestión por	PNUD	0	2020	20	20	20	20	20	100	Reportes internos (base de datos de propuestas y proyectos con respaldo)

²⁵ En el período de programación 2014-2016, se prestó asistencia, en promedio, a 14 OC cada año – 12 en ALC y 2 en el resto del mundo (información para referencia, línea de base=0).

²⁶ Una implementación se registra en el año calendario en que se inician los trabajos, y en implementaciones largas, una vez cada 12 meses

²⁷ Una implementación se registra en el año calendario en que se inician los trabajos

	<i>resultados, gestión de flujos de información, acción política y otros.</i>										en los archivos PNUD-SIGOB)
	2.3 <i>Porcentaje de implementaciones en que se incorpora un enfoque de género</i>	PNUD	0	2020	50%	50%	50%	50%	50%	50%	Reportes internos (base de datos de propuestas y proyectos con respaldo en los archivos PNUD-SIGOB)
	2.4 <i>Número de módulos de gestión terminados en el período.</i>	PNUD	0	2020	15	15	15	15	15	75	Reportes internos (base de datos de propuestas y proyectos con respaldo en los archivos PNUD-SIGOB)
	2.5 <i>Porcentaje de los módulos terminados en el período en los que se aprueba una normativa que institucionaliza el uso de la nueva metodología, desagregado por el tipo de capacidades fortalecidas clasificada en cuatro grupos: gestión por resultados, gestión de flujos de información, acción política y otros.</i>	PNUD	0	2020	80%	80%	80%	80%	80%	80%	Reportes internos (respaldo de evidencias de normativas aprobadas en repositorio)
	3.1 <i>Número de nuevos módulos o innovaciones mayores en módulos SIGOB en alguna de sus dimensiones de enfoque, método y herramientas informáticas.</i>	PNUD	0	2020	2	2	2	2	2	10	Reportes internos
	3.2 <i>Número de iniciativas especiales de co-creación e innovación</i>	PNUD	0	2020	1	1	1	1	1	5	Reportes internos
	4.1 <i>Número de actividades de intercambio y experiencias de cooperación Sur-Sur entre instituciones de distintos niveles, sectores y países como visitas institucionales, discusiones entre pares, y otros mecanismos como presentaciones en conferencias, foros y talleres.</i>	PNUD	0	2020	4	4	4	4	4	20	Reportes internos (respaldo de evidencias en repositorio)

	<p>4.2 <i>Número de documentos elaborados y disponibles para difusión, incluyendo (a) documentación de experiencias de implementación PNUD-SIGOB, en reseñas, estudios de casos, videos, evaluaciones y otros, que muestren lo que han logrado las instituciones que han trabajado con SIGOB y ofrezcan lecciones aprendidas en los procesos de transformación institucional; y (b) trabajos de investigación y otros documentos sustantivos que sirvan para avanzar la práctica de la gobernabilidad efectiva, transparente y estratégica para el desarrollo sostenible y la Agenda 2030.</i></p>	PNUD	0	2020	4	4	4	4	4	20	Reportes internos (respaldo de documentos en repositorio)
	<p>4.3 <i>Número de iniciativas para la elaboración de currícula y materiales didácticos que se iniciaron en el periodo.</i></p>	PNUD	0	2020	2	2	2	2	2	10	Reportes internos (respaldo de documentos en repositorio)

VI. MONITOREO Y EVALUACIÓN

De conformidad con las políticas y los procedimientos de programación del PNUD, el proyecto se monitoreará a través de los siguientes planes de monitoreo y evaluación.

Plan de Monitoreo

Actividad de Monitoreo	Objetivo	Frecuencia	Medidas a Seguir	Asociados (si fuese conjunto)	Costo (si lo hubiese)
Seguimiento del progreso en el logro de los resultados	Reunir y analizar datos sobre el progreso realizado en comparación con los indicadores de resultados que aparecen en el Marco de Resultados y Recursos (RRF por sus siglas en inglés) a fin de valorar el avance del proyecto en relación con el logro de los productos acordados	Trimestralmente, excepto indicadores 2.7 y 2.8 que tienen frecuencia anual.	La gerencia del proyecto analizará cualquier demora que afecte el avance esperado del proyecto.		
Monitoreo y Gestión del Riesgo	Identificar riesgos específicos que pueden comprometer el logro de los resultados previstos. Identificar y monitorear medidas de gestión del riesgo mediante un registro de riesgos. Ello incluye medidas de monitoreo y planes que se pueden haber exigido según los Estándares Sociales y Ambientales del PNUD. Las auditorías se realizarán conforme a la política de auditoría del PNUD para gestionar el riesgo financiero.	Trimestralmente	La gerencia del proyecto identificará los riesgos y tomará medidas para controlarlos. Se mantendrá un registro activo para el seguimiento de los riesgos identificados y las medidas tomadas.		
Aprendizaje	Se captarán en forma periódica los conocimientos, las buenas prácticas y las lecciones aprendidas de otros proyectos y asociados en la implementación y se integrarán al presente proyecto.	Al cierre de cada proyecto de implementación y al cierre del año	El equipo del proyecto capta las lecciones relevantes que se utilizarán para tomar decisiones gerenciales debidamente informadas.		

Aseguramiento de Calidad Anual del Proyecto	Se valorará la calidad del proyecto conforme a los estándares de calidad del PNUD a fin de identificar sus fortalezas y debilidades e informar a la gerencia para apoyar la toma de decisiones que facilite las mejoras relevantes.	Anualmente	La gerencia del proyecto revisará las fortalezas y debilidades que se utilizarán para la toma de decisiones informadas a fin de mejorar el desempeño del proyecto	Monitoreo del Programa Regional	Reunión virtual
Revisar y Efectuar Correcciones en el curso de acción	Revisión interna de datos y evidencia a partir de todas las acciones de monitoreo para asegurar la toma de decisiones informadas.	Anualmente	El Comité Ejecutivo del Proyecto debatirá los datos de desempeño, riesgos, lecciones y calidad que se utilizarán para corregir el curso de acción.	Dirección del CRS y el Clúster de Gobernabilidad	
Informe del Proyecto	Se presentará un Informe del Proyecto a la Junta Directiva y a los actores clave, incluyendo datos sobre el progreso realizado que reflejen los resultados logrados de conformidad con las metas anuales definidas de antemano en cuanto a productos, un resumen anual sobre la calificación de la calidad del proyecto, un registro de riesgos actualizado, con medidas de mitigación, y todo informe de evaluación o revisión preparado durante el período.	Anual (APR) y al finalizar el proyecto (Informe Final)			
Revisión del Proyecto (Comité Ejecutivo del Proyecto)	El mecanismo de gobernanza del proyecto (es decir, el Comité Ejecutivo del Proyecto o <i>Project Board</i>) efectuará revisiones periódicas del proyecto para evaluar su desempeño y revisar el Plan de Trabajo Plurianual, a fin de asegurar una elaboración del presupuesto realista durante la vida del proyecto. En el transcurso del último año del proyecto, el Comité Ejecutivo realizará una revisión final del proyecto para captar las lecciones aprendidas y debatir aquellas oportunidades para escalar y socializar los resultados del	Anualmente	El Comité Ejecutivo del Proyecto debatirá toda inquietud referente a la calidad o a un progreso más lento de lo esperado y acordará medidas de gestión para abordar las cuestiones identificadas.		Reunión mixta presencial-virtual USD 5,000

PROJECT QA ASSESSMENT: DESIGN AND APPRAISAL

OVERALL PROJECT

EXEMPLARY (5) ●●●●●	HIGHLY SATISFACTORY (4) ●●●●○	SATISFACTORY (3) ●●●○○	NEEDS IMPROVEMENT (2) ●●○○○	INADEQUATE (1) ●○○○○
At least four criteria are rated Exemplary, and all criteria are rated High or Exemplary.	All criteria are rated Satisfactory or higher, and at least four criteria are rated High or Exemplary.	At least six criteria are rated Satisfactory or higher, and only one may be rated Needs Improvement. The Principled criterion must be rated Satisfactory or above.	At least three criteria are rated Satisfactory or higher, and only four criteria may be rated Needs Improvement.	One or more criteria are rated Inadequate, or five or more criteria are rated Needs Improvement.

DECISION

- **APPROVE** – the project is of sufficient quality to be approved in its current form. Any management actions must be addressed in a timely manner.
- **APPROVE WITH QUALIFICATIONS** – the project has issues that must be addressed before the project document can be approved. Any management actions must be addressed in a timely manner.
- **DISAPPROVE** – the project has significant issues that should prevent the project from being approved as drafted.

RATING CRITERIA

For all questions, select the option that best reflects the project

STRATEGIC

1. Does the project specify how it will contribute to higher level change through linkage to the programme's Theory of Change?

- **3:** The project is clearly linked to the programme's theory of change. It has an explicit change pathway that explains how the project will contribute to outcome level change and why the project's strategy will likely lead to this change. This analysis is backed by credible evidence of what works effectively in this context and includes assumptions and risks.
- **2:** The project is clearly linked to the programme's theory of change. It has a change pathway that explains how the project will contribute to outcome-level change and why the project strategy will likely lead to this change.
- **1:** The project document may describe in generic terms how the project will contribute to development results, without an explicit link to the programme's theory of change.

**Note: Projects not contributing to a programme must have a project-specific Theory of Change. See alternative question under the lightbulb for these cases.*

Sí, el proyecto regional especifica cómo contribuye a los resultados del Programa Regional a través del vínculo con la teoría de cambio del Programa Regional

Referencia en p.8 del PRODOC:

El meollo de la teoría de cambio del proyecto regional PNUD-SIGOB es que cuando se adoptan metodologías sistemáticas de gestión, comunicación e interacción con ciudadanos, y se destraban cuellos de botella y trampas de capacidad en la administración pública que impiden una articulación fluida entre el centro de gobierno y el resto de la administración, a través de procesos de cambio rápidos en línea con los ciclos políticos, entonces los gobiernos tienen mayor probabilidad de construir confianza, de cumplir con sus mandatos y abrir espacios de colaboración para lograr los objetivos de desarrollo y la realización de derechos para los ciudadanos que el PNUD como agencia del sistema de Naciones Unidas quiere apoyar. En este sentido, SIGOB se concentra en que la fase de implementación del ciclo de políticas públicas, y colabora con otros equipos técnicos especializados en diseño de políticas y estrategias públicas. De esta forma PNUD-SIGOB contribuye a la meta 16.6 de "crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas" que tiene un efecto transversal sobre la implementación de la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible y que el resultado que busca el Programa Regional del PNUD para América Latina y el Caribe y que está articulado en su teoría de cambio.

3 2

1

Evidence

2. Is the project aligned with the UNDP Strategic Plan?

3 2

1

<ul style="list-style-type: none"> • 3: The project responds to at least one of the development settings as specified in the Strategic Plan¹ and adapts at least one Signature Solution². The project's RRF includes all the relevant SP output indicators. <i>(all must be true)</i> • 2: The project responds to at least one of the development settings as specified in the Strategic Plan⁴. The project's RRF includes at least one SP output indicator, if relevant. <i>(both must be true)</i> • 1: The project responds to a partner's identified need, but this need falls outside of the UNDP Strategic Plan. Also select this option if none of the relevant SP indicators are included in the RRF. <p>Sí, el proyecto regional está alineado al Plan Estratégico del PNUD.</p> <p>Referencia en p.6 del PRODOC: La estrategia del proyecto regional PNUD-SIGOB para 2020-24 responde al Plan Estratégico del PNUD 2018-21, que define que el PNUD contribuye a erradicar la pobreza en todas sus formas, acelerar las transformaciones estructurales para el desarrollo sostenible y construir resiliencia a las crisis y shocks a través de soluciones emblemáticas. PNUD-SIGOB es parte del Signature Solution #2 de gobernabilidad.</p> <p>El marco de resultados incorpora tres indicadores del Plan Estratégico(indicadores A, B y C del proyecto, ver Marco de Resultados).</p>	Evidence	
<p>3. Is the project linked to the programme outputs? (i.e., UNDAF Results Group Workplan/CPD, RPD or Strategic Plan IRRF for global projects/strategic interventions not part of a programme)</p> <p>Sí, el proyecto regional especifica cómo contribuye a los resultados del Programa Regional.</p> <p>Referencia en p.6 del PRODOC: En particular, la estrategia del proyecto regional responde al Programa Regional del PNUD para América Latina y el Caribe 2018-21 que prioriza para la región tres resultados, entre ellos el de "las instituciones receptoras, inclusivas y responsables mejoran la calidad de la democracia y el estado de derecho". En este apartado, el RPD expresamente menciona que el programa regional "continuará ofreciendo la experticia y alianzas a través de su proyecto emblemático SIGOB para fortalecer las capacidades administrativas de las instituciones públicas de América Latina y el Caribe y de otras regiones, incluyendo para la implementación de la Agenda 2030.</p> <p>El proyecto también incorpora un indicador del Programa Regional (indicador D, ver Marco de Resultados).</p> <p>Además, el proyecto contribuye directamente al ODS 16 y específicamente a la meta 16.6 de "crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas" que tiene un efecto transversal sobre la implementación de políticas en todos los objetivos de la Agenda 2030.</p>	Yes	No
RELEVANT		
<p>4. Does the project target groups left furthest behind?</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3: The target groups are clearly specified, prioritising discriminated and marginalized groups left furthest behind, identified through a rigorous process based on evidence. • 2: The target groups are clearly specified, prioritizing groups left furthest behind. • 1: The target groups are not clearly specified. <p><i>*Note: Management Action must be taken for a score of 1. Projects that build institutional capacity should still identify targeted groups to justify support</i></p> <p>Sí, el proyecto regional es relevante para ayudar a los sectores más excluidos.</p> <p>Referencia en p.6 del PRODOC: "La estrategia del proyecto es apoyar a los gobiernos a desarrollar enfoques de gestión innovadores y de todo-el-gobierno con métodos de trabajo y coordinación para abordar los problemas complejos que surgen como demandas de sociedad complejas, e implementar las políticas públicas que se plasmen en oportunidades, inversiones, servicios para todos, y en la construcción de un ambiente de cooperación que permitan el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. En esencia, la estrategia es fortalecer las habilidades de gestión (govern-habilidad) en los Centros de Gobierno, foco central del proyecto por su efecto catalizador en el funcionamiento del sector público, a nivel nacional, subnacional y local, y del sector justicia.</p> <p>Los Centros de Gobierno y las instituciones clave del Estado tienen un rol fundamental no sólo en el logro de los ODS sino en el compromiso de no dejar a nadie atrás. Las personas que a menudo se quedan atrás son personas que viven en la pobreza</p>	3	2
	1	
	Evidence	

¹ The three development settings in UNDP's 2018-2021 Strategic Plan are: a) Eradicate poverty in all its forms and dimensions; b) Accelerate structural transformations for sustainable development; and c) Build resilience to shocks and crises

² The six Signature Solutions of UNDP's 2018-2021 Strategic Plan are: a) Keeping people out of poverty; b) Strengthen effective, inclusive and accountable governance; c) Enhance national prevention and recovery capacities for resilient societies; d) Promote nature based solutions for a sustainable planet; e) Close the energy gap; and f) Strengthen gender equality and the empowerment of women and girls.

<p>y otras situaciones vulnerables, incluidos niños, jóvenes, personas con discapacidad, personas que viven con el VIH / SIDA, personas mayores, pueblos indígenas, refugiados y desplazados internos y migrantes. La estrategia del proyecto es fortalecer la capacidad de los Centros de Gobierno y las instituciones clave del Estado de implementar las políticas, leyes, reformas, intervenciones que han diseñado para lograr las metas planteadas para toda población. Estas intervenciones ocurren en áreas tan variadas como el acceso universal a la educación primaria y secundaria de calidad, la cobertura universal de salud, la regularización de la tenencia de la tierra, el acceso a electricidad limpia y muchas otras áreas. Precisamente, el desarrollo enfoques de gestión innovadores y de todo-el-gobierno en los distintos niveles del Estado, hacen posible que los titulares de deberes puedan cumplir y mejorar las políticas destinadas a reducir las desigualdades y mantener estándares mínimos de bienestar³.</p> <p>Estas habilidades para la gobernanza se desarrollarán a través de la innovación colaborativa e implementación de principio a fin, de metodologías y herramientas de gestión que mejoran: la visión estratégica, por un lado, y por otro las capacidades de plasmarla en operaciones cotidianas de manejo de información para apegar las evidencias en las decisiones, de coordinación efectiva con la alta dirección y de interacción con ciudadanos para saber de sus opiniones y sugerencias, cuando no su participación en la gestión de los resultados, todo ello en un ambiente de extrema transparencia interna y externa. Esto se hará bajo la diseminación de soluciones ingeniosas, que incorporan herramientas y plataformas informáticas cuando agreguen valor, y la capitalización del conocimiento práctico de los funcionarios públicos y otros actores a través de métodos participativos de cambio institucional, aprovechando el conocimiento agregado que surge de un proyecto con actuación regional.</p>							
<p>5. Have knowledge, good practices, and past lessons learned of UNDP and others informed the project design?</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3: Knowledge and lessons learned backed by credible evidence from sources such as evaluation, corporate policies/strategies, and/or monitoring have been explicitly used, with appropriate referencing, to justify the approach used by the project. • 2: The project design mentions knowledge and lessons learned backed by evidence/sources, but have not been used to justify the approach selected. • 1: There is little or no mention of knowledge and lessons learned informing the project design. Any references made are anecdotal and not backed by evidence. <p>*Note: Management Action or strong management justification must be given for a score of 1</p> <p>3 Sí, el diseño del proyecto se basa en lecciones aprendidas en UNDP, en particular, de la experiencia y evaluaciones de los períodos de programación anteriores de PNUD-SIGOB. Evidencia en tres secciones.</p> <p>(1) Referencia en p.4 y ss, en la sección de Antecedentes.</p> <p>(2) En particular, para consideraciones temáticas y de cobertura, ver párrafo en la p.4: “Evaluaciones recientes (2016, 2019) confirman la relevancia del Proyecto Regional PNUD-SIGOB en América Latina el potencial para el Programa Global del PNUD a través de la adaptación de las metodologías y herramientas a países en situación de fragilidad, post-conflicto y emergencia y su incorporación a la oferta global del PNUD de apoyo a la implantación de los ODS. En particular, las evaluaciones revelan que PNUD-SIGOB es un producto de alto grado de madurez en la oferta corporativa del PNUD, lo cual le convierte en un valioso recurso de Cooperación Sur-Sur intra e interregional, particularmente para países de menor desarrollo institucional (en la región), y en situación de fragilidad o de post-conflicto (en el contexto del Programa Global). La experiencia acumulada para el fortalecimiento de capacidades de PNUD-SIGOB, ha permitido el inicio de actividades de Cooperación Sur-Sur inter-regional, incluyendo intercambio de experiencias, servicios de asistencia técnica, desarrollos colaborativos de soluciones, implementación de sistemas y desarrollo de capacidades en instituciones de gobierno de países y/u organizaciones fuera de América Latina y el Caribe.”</p> <p>(3) Para consideraciones sobre modelos de negocios y efectividad, ver párrafo en la p.19: “La eficiencia y efectividad de los costos del proyecto regional se asegura en varias dimensiones. Estos elementos del modelo de trabajo de PNUD-SIGOB ha sido destacado en las evaluaciones entre las lecciones aprendidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Primero, de acuerdo con la teoría de cambio, el proyecto regional trabaja para fortalecer capacidades de gestión en instituciones clave del Estado, y en particular prioriza el apoyo a los Centros de Gobierno que son intervenciones de alto impacto y que tienen un efecto de aceleración. • Segundo, se trabaja desde un enfoque de innovación, pero buscando soluciones que sean escalables y replicables a través de instituciones, sectores y países. Esas innovaciones se sistematizan en la forma de módulos. El portafolio de productos permite acelerar los tiempos de diseño de nuevas intervenciones, acelerar los tiempos de implementación y potenciar la difusión de experiencias entre instituciones, sectores y países. • Tercero, el proyecto se maneja con un enfoque de programa o portafolio de proyectos nacionales de implementación (PNI) con un modelo de caja común para generar economías de escala y cofinanciar los costos de innovación y desarrollo. 	<table border="1"> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">Evidence</td> </tr> </table>	3	2	1		Evidence	
3	2						
1							
Evidence							

³ UNDP (2018), What does it mean to leave no one behind?

<ul style="list-style-type: none"> Cuarto, SIGOB ha consolidado un equipo regular, flexible y multidisciplinario, que le ha permitido acumular conocimientos a lo largo de los más de 200 proyectos de implementación que ha realizado, al mismo tiempo que se ha mantenido flexible para adaptarse a la demanda al incorporar/desincorporar especialidades, aumentar/reducir el tamaño del grupo, y combinar esfuerzos de personas basadas en distintos países de la región. Quinto, estrategia de financiamiento a través de <i>cost-sharing</i> con instituciones beneficiarias basado en un modelo de intervenciones rápidas que presenta una alternativa (y un complemento) al enfoque de cambios estructurales y grandes reformas. Esta especialización en intervenciones rápidas encontró un espacio de trabajo en instituciones clave del gobierno, donde es prioridad generar resultados suficientemente rápidos para mantener el apoyo durante el ciclo de reproducción política.” 							
<p>6. Does UNDP have a clear advantage to engage in the role envisioned by the project vis-à-vis national/regional/global partners and other actors?</p> <ul style="list-style-type: none"> 3: An analysis has been conducted on the role of other partners in the area where the project intends to work, and credible evidence supports the proposed engagement of UNDP and partners through the project, including identification of potential funding partners. It is clear how results achieved by partners will complement the project’s intended results and a communication strategy is in place to communicate results and raise visibility vis-à-vis key partners. Options for south-south and triangular cooperation have been considered, as appropriate. (<i>all must be true</i>) 2: Some analysis has been conducted on the role of other partners in the area where the project intends to work, and relatively limited evidence supports the proposed engagement of and division of labour between UNDP and partners through the project, with unclear funding and communications strategies or plans. 1: No clear analysis has been conducted on the role of other partners in the area that the project intends to work. There is risk that the project overlaps and/or does not coordinate with partners’ interventions in this area. Options for south-south and triangular cooperation have not been considered, despite its potential relevance. <p>*Note: Management Action or strong management justification must be given for a score of 1</p> <p>Sí, el PNUD tiene una clara ventaja para el rol que se plantea el proyecto a nivel regional. Referencia específica a este tema en la p.5 en en la sección de Antecedentes: “La experiencia de PNUD-SIGOB y el portafolio de módulos de gestión dan al PNUD una clara ventaja en temas de apoyo y fortalecimiento de Centros de Gobierno, vis a vis otras instituciones de cooperación en la región y empresas privadas de consultoría que ahora también operan en este ámbito. En particular el Banco Interamericana de Desarrollo (BID), el Banco Mundial y ahora la Corporación Andina de Fomento (CAF) han establecido grupos de trabajo sobre centros de gobierno, pero ninguno tiene la trayectoria, la cobertura geográfica o las alianzas efectivas a través de las Oficinas de Campo en cada país que tiene el PNUD para dar respuesta a los desafíos de gestión de los Centros de Gobierno.”</p>	<table border="1"> <tr> <td>3</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td colspan="2">1</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Evidence</td> </tr> </table>	3	2	1		Evidence	
3	2						
1							
Evidence							
PRINCIPLED							
<p>7. Does the project apply a human rights-based approach?</p> <ul style="list-style-type: none"> 3: The project is guided by human rights and incorporates the principles of accountability, meaningful participation, and non-discrimination in the project’s strategy. The project upholds the relevant international and national laws and standards. Any potential adverse impacts on enjoyment of human rights were rigorously identified and assessed as relevant, with appropriate mitigation and management measures incorporated into project design and budget. (<i>all must be true</i>) 2: The project is guided by human rights by prioritizing accountability, meaningful participation and non-discrimination. Potential adverse impacts on enjoyment of human rights were identified and assessed as relevant, and appropriate mitigation and management measures incorporated into the project design and budget. (<i>both must be true</i>) 1: No evidence that the project is guided by human rights. Limited or no evidence that potential adverse impacts on enjoyment of human rights were considered. <p>*Note: Management action or strong management justification must be given for a score of 1</p> <p>Sí, el proyecto tiene un enfoque de realización de derechos humanos, en concreto el derecho al desarrollo y la agenda de derechos en los ODS. A través del fortalecimiento de los métodos y habilidades de gestión de las instituciones de los Centros de Gobierno y otra instituciones clave del Estado, se fortalecen la efectividad, la transparencia, la acción estratégica, la interacción, y la acción ajustada al Estado de Derecho. De esta forma PNUD-SIGOB contribuye a desarrollar la capacidades de los garantes de derechos para cumplir con sus obligaciones que para los gobiernos tienen tres niveles de obligación: respetar, proteger y hacer cumplir cada derecho.</p> <p>Referencia específica en el producto único del proyecto en la p.14: “Centros de gobierno y otras instituciones públicas cuentan con métodos y habilidades de gestión innovadoras que fortalecen la efectividad, la transparencia, la acción estratégica, la interacción, y la acción ajustada al Estado de Derecho.”</p>	<table border="1"> <tr> <td>3</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td colspan="2">1</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Evidence</td> </tr> </table>	3	2	1		Evidence	
3	2						
1							
Evidence							
	<table border="1"> <tr> <td>3</td> <td>2</td> </tr> </table>	3	2				
3	2						

<p>8. Does the project use gender analysis in the project design?</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3: A participatory gender analysis has been conducted and results from this gender analysis inform the development challenge, strategy and expected results sections of the project document. Outputs and indicators of the results framework include explicit references to gender equality, and specific indicators measure and monitor results to ensure women are fully benefitting from the project. <i>(all must be true)</i> • 2: A basic gender analysis has been carried out and results from this analysis are scattered (i.e., fragmented and not consistent) across the development challenge and strategy sections of the project document. The results framework may include some gender sensitive outputs and/or activities but gender inequalities are not consistently integrated across each output. <i>(all must be true)</i> • 1: The project design may or may not mention information and/or data on the differential impact of the project's development situation on gender relations, women and men, but the gender inequalities have not been clearly identified and reflected in the project document. <p>*Note: Management Action or strong management justification must be given for a score of 1</p> <p>Sí, el proyecto usa elementos de análisis de género en su diseño basado en evaluaciones, y con el establecimiento de un indicador especial de género. Aún así, el proyecto se clasifica como GEN1.</p> <p>Referencia específica en el apartado sobre género en la p.15: "A partir de 2017, siguiendo recomendaciones de la evaluación de medio término y de los procesos de QA de implementación, se adoptó por primera vez un indicador de género, con meta modestas, para probar cuánto se podría hacer para visibilizar y promover la búsqueda de oportunidades para incidir en temas de género a través de los proyectos de implementación. Los resultados muestran que el proyecto regional pudo superar las metas. En total, entre 2017 y 2019, 24% de los 48 proyectos nacionales tuvieron un componente de género.</p> <p>En este período de programación el Proyecto Regional PNUD-SIGOB mantiene un indicador diferenciado y se plantea metas más ambiciosas que en el pasado (ver Marco de Resultados, sección V de este documento). Desde un punto de vista sustantivo y para efectos de medición, se estima que los temas de género han formado parte de un proceso de implementación si..."</p> <p>Continúa en la p.17: El Proyecto Regional PNUD-SIGOB se plantea lograr las metas en el indicador de género a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Colaboración con el Clúster y los proyectos regional de Género del CRS-Panamá. • Colaboración con I@s especialistas de género en las CO para proyectos de implementación específicos. • Capacitación de los equipos de implementación en los temas de empoderamiento de las mujeres tal como se delinear en las estrategias corporativas. <p>Indicador de género en el marco de resultados, p.23: "Porcentaje de implementaciones en que se incorpora un enfoque de género</p>	<p>1</p> <p>Evidence</p>						
<p>9. Did the project support the resilience and sustainability of societies and/or ecosystems?</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3: Credible evidence that the project addresses sustainability and resilience dimensions of development challenges, which are integrated in the project strategy and design. The project reflects the interconnections between the social, economic and environmental dimensions of sustainable development. Relevant shocks, hazards and adverse social and environmental impacts have been identified and rigorously assessed with appropriate management and mitigation measures incorporated into project design and budget. <i>(all must be true)</i>. • 2: The project design integrates sustainability and resilience dimensions of development challenges. Relevant shocks, hazards and adverse social and environmental impacts have been identified and assessed, and relevant management and mitigation measures incorporated into project design and budget. <i>(both must be true)</i> • 1: Sustainability and resilience dimensions and impacts were not adequately considered. <p>*Note: Management action or strong management justification must be given for a score of 1</p> <p>Sí, el proyecto apoya la resiliencia y la sostenibilidad de las sociedades a través de su foco en las instituciones de Centro de Gobierno e instituciones clave del Estado que son cruciales en la resiliencia y la sostenibilidad de las sociedades.</p> <p>Definición de Centro de Gobierno en p.3: "En particular, los centros de gobierno tienen la tarea difícil de dirigir la acción pública y tienen responsabilidades indelegables de priorización, coordinación y comunicación críticas. Los centros de gobierno son la institución o grupo de instituciones que prestan apoyo directo al Jefe del Poder Ejecutivo (Presidente o Primer Ministro) en la conducción del gobierno. Estas son, por ejemplo, los Ministerios o Secretarías Generales de la Presidencia, las Oficinas del Presidente o del Primer Ministro, las Jefaturas u Oficinas del Gabinete; y las correspondientes en los gobiernos subnacionales y locales."</p> <p>Referencia específica en el impacto sobre sostenibilidad ambiental en p.13: "Cabe destacar que muchas de las intervenciones de PNUD-SIGOB tienen fuentes componentes de adopción de tecnología digitales y de digitalización de procesos. Esto tiene un efecto de fortalecimiento de los Centros de Gobierno y otras instituciones clave del Estado. Al mismo tiempo, esto tiene un efecto de reducción del impacto ambiental y huella de carbon</p>	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 50%;">3</td> <td style="width: 50%; background-color: yellow;">2</td> </tr> <tr> <td colspan="2">1</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Evidence</td> </tr> </table>	3	2	1		Evidence	
3	2						
1							
Evidence							

de la administración pública. Este es el caso de las implementaciones de papel cero en correspondencia oficial, trámites y permisología, de implemetación de sistemas de casos digitales en el sistemas de justicia, o la implementación de sistemas de apoyo a la gestión que permiten a grandes grupos de funcionarios comunicarse rápidamente por medias digitales.”							
<p>10. Has the Social and Environmental Screening Procedure (SESP) been conducted to identify potential social and environmental impacts and risks? The SESP is not required for projects in which UNDP is Administrative Agent only and/or projects comprised solely of reports, coordination of events, trainings, workshops, meetings, conferences and/or communication materials and information dissemination. [if yes, upload the completed checklist. If SESP is not required, provide the reason for the exemption in the evidence section.]</p> <p>SESP incluido en el anexo 2 del documento de proyecto.</p>	<table border="1"> <tr> <td style="background-color: yellow;">Yes</td> <td>No</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">SESP Not Required</td> </tr> </table>	Yes	No	SESP Not Required			
Yes	No						
SESP Not Required							
MANAGEMENT & MONITORING							
<p>11. Does the project have a strong results framework?</p> <ul style="list-style-type: none"> 3: The project’s selection of outputs and activities are at an appropriate level. Outputs are accompanied by SMART, results-oriented indicators that measure the key expected development changes, each with credible data sources and populated baselines and targets, including gender sensitive, target group focused, sex-disaggregated indicators where appropriate. <i>(all must be true)</i> 2: The project’s selection of outputs and activities are at an appropriate level. Outputs are accompanied by SMART, results-oriented indicators, but baselines, targets and data sources may not yet be fully specified. Some use of target group focused, sex-disaggregated indicators, as appropriate. <i>(all must be true)</i> 1: The project’s selection of outputs and activities are not at an appropriate level; outputs are not accompanied by SMART, results-oriented indicators that measure the expected change and have not been populated with baselines and targets; data sources are not specified, and/or no gender sensitive, sex-disaggregation of indicators. <i>(if any is true)</i> <p>*Note: Management Action or strong management justification must be given for a score of 1</p> <p>Sí, el diseño del proyecto tiene un marco de resultados que mide actividades y resultados en cada las actividades más importantes. Este elemento del diseño del nuevo ciclo de programación se nutre de las evaluaciones recientes, las discusiones de Quality Assurance desde 2016 y las discusiones con los equipos del CRS.</p> <p>Ver marco de resultado en p.21 y ss.</p>	<table border="1"> <tr> <td style="background-color: yellow;">3</td> <td style="background-color: yellow;">2</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">Evidence</td> </tr> </table>	3	2	1		Evidence	
3	2						
1							
Evidence							
<p>12. Is the project’s governance mechanism clearly defined in the project document, including composition of the project board?</p> <ul style="list-style-type: none"> 3: The project’s governance mechanism is fully defined. Individuals have been specified for each position in the governance mechanism (especially all members of the project board.) Project Board members have agreed on their roles and responsibilities as specified in the terms of reference. The ToR of the project board has been attached to the project document. <i>(all must be true)</i>. 2: The project’s governance mechanism is defined; specific institutions are noted as holding key governance roles, but individuals may not have been specified yet. The project document lists the most important responsibilities of the project board, project director/manager and quality assurance roles. <i>(all must be true)</i> 1: The project’s governance mechanism is loosely defined in the project document, only mentioning key roles that will need to be filled at a later date. No information on the responsibilities of key positions in the governance mechanism is provided. <p>*Note: Management Action or strong management justification must be given for a score of 1</p> <p>Sí, el diseño del proyecto define con claridad el mecanismo de gobernanza, icluyendo el Comité Ejecutivo (Project Board) del proyecto.</p> <p>Ver presentación del mecanismo de gobernanza en p.31 y ss.</p> <p>Ver Términos de Referencia del Comité Ejecutivo en el Anexo #4.</p>	<table border="1"> <tr> <td style="background-color: yellow;">3</td> <td style="background-color: yellow;">2</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">Evidence</td> </tr> </table>	3	2	1		Evidence	
3	2						
1							
Evidence							
<p>13. Have the project risks been identified with clear plans stated to manage and mitigate each risk?</p> <ul style="list-style-type: none"> 3: Project risks related to the achievement of results are fully described in the project risk log, based on comprehensive analysis drawing on the programme’s theory of change, Social and Environmental Standards and screening, situation analysis, capacity assessments and other analysis such as funding potential and reputational risk. Risks have been identified through a consultative process with key internal and external stakeholders. Clear and complete plan in place to manage and mitigate each risk, reflected in project budgeting and monitoring plans. <i>(both must be true)</i> 2: Project risks related to the achievement of results are identified in the initial project risk log based on a minimum level of analysis and consultation, with mitigation measures identified for each risk. 	<table border="1"> <tr> <td style="background-color: yellow;">3</td> <td style="background-color: yellow;">2</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">Evidence</td> </tr> </table>	3	2	1		Evidence	
3	2						
1							
Evidence							

<ul style="list-style-type: none"> • 1: Some risks may be identified in the initial project risk log, but no evidence of consultation or analysis and no clear risk mitigation measures identified. This option is also selected if risks are not clearly identified and/or no initial risk log is included with the project document. <p>*Note: Management Action must be taken for a score of 1</p> <p>Sí, el diseño del proyecto identifica los riesgos y presenta planes para gerencias y mitigar cada uno de los riesgos.</p> <p>Ver discusión sobre riesgos en p.17: “Los temas y proyectos de gobernabilidad usualmente involucran riesgos políticos asociados con situaciones políticas conflictivas, cambios de gobierno, inestabilidad institucional o incluso crisis institucional. Estos riesgos deben ser monitoreados de cerca con el Clúster de Gobernabilidad y Construcción de la Paz, y los RRs y DRRs en los países en que hay actividades de implementación de proyectos para tomar medidas oportunas frente a algún cambio que tenga posibles efectos en el proyecto, e incluso modificar los productos y actividades del proyecto si fuera necesario. Algunos de los riesgos más importantes de los trabajos con instituciones del Centro de Gobierno se han atendido a través de la evolución del modelo de trabajo SIGOB hacia intervenciones cortas, modulares y altamente adaptadas al contexto político.”</p> <p>Ver Risk Log en el Anexo #3.</p>		
EFFICIENT		
<p>14. Have specific measures for ensuring cost-efficient use of resources been explicitly mentioned as part of the project design? This can include, for example: i) using the theory of change analysis to explore different options of achieving the maximum results with the resources available; ii) using a portfolio management approach to improve cost effectiveness through synergies with other interventions; iii) through joint operations (e.g., monitoring or procurement) with other partners; iv) sharing resources or coordinating delivery with other projects, v) using innovative approaches and technologies to reduce the cost of service delivery or other types of interventions.</p> <p><i>(Note: Evidence of at least one measure must be provided to answer yes for this question)</i></p> <p>Sí, el diseño del proyecto regional contemple medidas para asegurar el uso costo-eficiente de los recursos.</p> <p>Ver sección sobre “Eficiencia y Efectividad” en la p.19: “La eficiencia y efectividad de los costos del proyecto regional se asegura en varias dimensiones. Estos elementos del modelo de trabajo de PNUD-SIGOB ha sido destacado en las evaluaciones entre las lecciones aprendidas: Primero, de acuerdo con la teoría de cambio, el proyecto regional trabaja para fortalecer capacidades de gestión en instituciones clave del Estado, y en particular prioriza el apoyo a los Centros de Gobierno que son intervenciones de alto impacto y que tienen un efecto de aceleración. Segundo, se trabaja desde un enfoque de innovación, pero buscando soluciones que sean escalables y replicables a través de instituciones, sectores y países. Esas innovaciones se sistematizan en la forma de módulos. El portafolio de productos permite acelerar los tiempos de diseño de nuevas intervenciones, acelerar los tiempos de implementación y potenciar la difusión de experiencias entre instituciones, sectores y países. Tercero, el proyecto se maneja con un enfoque de programa o portafolio de proyectos nacionales de implementación (PNI) con un modelo de caja común para generar economías de escala y cofinanciar los costos de innovación y desarrollo. Cuarto, SIGOB ha consolidado un equipo regular, flexible y multidisciplinario, que le ha permitido acumular conocimientos a lo largo de los más de 200 proyectos de implementación que ha realizado, al mismo tiempo que se ha mantenido flexible para adaptarse a la demanda al incorporar/desincorporar especialidades, aumentar/reducir el tamaño del grupo, y combinar esfuerzos de personas basadas en distintos países de la región. Quinto, estrategia de financiamiento a través de cost-sharing con instituciones beneficiarias basado en un modelo de intervenciones rápidas que presenta una alternativa (y un complemento) al enfoque de cambios estructurales y grandes reformas. Esta especialización en intervenciones rápidas encontró un espacio de trabajo en instituciones clave del gobierno, donde es prioridad generar resultados suficientemente rápidos para mantener el apoyo durante el ciclo de reproducción política.”</p>	Yes (3)	No (1)
<p>15. Is the budget justified and supported with valid estimates?</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3: The project’s budget is at the activity level with funding sources, and is specified for the duration of the project period in a multi-year budget. Realistic resource mobilisation plans are in place to fill unfunded components. Costs are supported with valid estimates using benchmarks from similar projects or activities. Cost implications from inflation and foreign exchange exposure have been estimated and incorporated in the budget. Adequate costs for monitoring, evaluation, communications and security have been incorporated. • 2: The project’s budget is at the activity level with funding sources, when possible, and is specified for the duration of the project in a multi-year budget, but no funding plan is in place. Costs are supported with valid estimates based on prevailing rates. • 1: The project’s budget is not specified at the activity level, and/or may not be captured in a multi-year budget. 	3	2 1 Evidence

<p>Sí, el presupuesto del proyecto está definido al nivel de actividad, tiene un presupuesto pluri-anual, y respaldado por planes de movilización de recursos que han probado ser efectivos.</p>							
<p>16. Is the Country Office/Regional Hub/Global Project fully recovering the costs involved with project implementation?</p> <ul style="list-style-type: none"> 3: The budget fully covers all project costs that are attributable to the project, including programme management and development effectiveness services related to strategic country programme planning, quality assurance, pipeline development, policy advocacy services, finance, procurement, human resources, administration, issuance of contracts, security, travel, assets, general services, information and communications based on full costing in accordance with prevailing UNDP policies (i.e., UPL, LPL.) 2: The budget covers significant project costs that are attributable to the project based on prevailing UNDP policies (i.e., UPL, LPL) as relevant. 1: The budget does not adequately cover project costs that are attributable to the project, and UNDP is cross-subsidizing the project. <p>*Note: Management Action must be given for a score of 1. The budget must be revised to fully reflect the costs of implementation before the project commences.</p> <p>Sí, el CRS recupera los costos asociados al proyecto. Además el proyecto tiene una reglas de contabilidad que permiten el monitoreo financiero. Estas reglas se aprobaron en un documento especial con los Standard Operation Procedures específicos para PNUD-SIGOB</p> <p>Referencia en el documento en la p.20: “El proyecto cubre completamente los costos que son atribuibles al proyecto, incluyendo los costos de evaluación, costos transaccionales, emisión de contratos, viajes, servicios generales, alquiler de espacios y otros.”</p>	<table border="1"> <tr> <td style="background-color: yellow;">3</td> <td style="background-color: yellow;">2</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">Evidence</td> </tr> </table>	3	2	1		Evidence	
3	2						
1							
Evidence							
EFFECTIVE							
<p>17. Have targeted groups been engaged in the design of the project?</p> <ul style="list-style-type: none"> 3: Credible evidence that all targeted groups, prioritising discriminated and marginalized populations that will be involved in or affected by the project, have been actively engaged in the design of the project. The project has an explicit strategy to identify, engage and ensure the meaningful participation of target groups as stakeholders throughout the project, including through monitoring and decision-making (e.g., representation on the project board, inclusion in samples for evaluations, etc.) 2: Some evidence that key targeted groups have been consulted in the design of the project. 1: No evidence of engagement with targeted groups during project design. 	<table border="1"> <tr> <td style="background-color: yellow;">3</td> <td style="background-color: yellow;">2</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="background-color: yellow; text-align: center;">No Aplica</td> </tr> </table>	3	2	1		No Aplica	
3	2						
1							
No Aplica							
<p>18. Does the project plan for adaptation and course correction if regular monitoring activities, evaluation, and lesson learned demonstrate there are better approaches to achieve the intended results and/or circumstances change during implementation?</p> <p>Sí, el proyecto tiene un mecanismo de adaptación.</p> <p>Referencia en el documento en la p.19: “... el proyecto regional tiene un mecanismo de trabajo que permite la adaptación y la corrección de curso cuando es necesario debido a circunstancias en los países en que se opera, circunstancias específicas en las instituciones y también oportunidades que surjan en el período de implementación. Los ajustes que se requieran se discutirán en las instancias de gobernanza del proyecto regional, como son el Comité Ejecutivo del proyecto y el líder del Clúster de Gobernabilidad y Construcción de la Paz”</p>	<table border="1"> <tr> <td style="background-color: yellow;">Yes (3)</td> <td style="background-color: yellow;">No (1)</td> </tr> </table>	Yes (3)	No (1)				
Yes (3)	No (1)						
<p>19. The gender marker for all project outputs are scored at GEN2 or GEN3, indicating that gender has been fully mainstreamed into all project outputs at a minimum.</p> <p>*Note: Management Action or strong management justification must be given for a score of “no”</p> <p>El diseño del proyecto incluye un indicador de género en su producto único y ha establecido metas ambiciosas de llevar el enfoque de género a 50% de sus implementaciones cada año. Sin embargo, el proyecto todavía está clasificado como GEN1 -excepto que el PAC defina lo contrario-. En este período de programación, PNUD-SIGOB se plantea lograr sus metas de género y ampliar el impacto en temas de género a través de (ver p.16): “El Proyecto Regional PNUD-SIGOB se plantea lograr las metas en el indicador de género a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> Colaboración con el Clúster y los proyectos regional de Género del CRS-Panamá. Colaboración con I@s especialistas de género en las CO para proyectos de implementación específicos. Capacitación de los equipos de implementación en los temas de empoderamiento de las mujeres tal como se delinean en las estrategias corporativas.” 	<table border="1"> <tr> <td style="background-color: yellow;">Yes (3)</td> <td style="background-color: yellow;">No (1)</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">Evidence</td> </tr> </table>	Yes (3)	No (1)	Evidence			
Yes (3)	No (1)						
Evidence							

SUSTAINABILITY & NATIONAL OWNERSHIP

20. Have national/regional/global partners led, or proactively engaged in, the design of the project?

- **3:** National partners (or regional/global partners for regional and global projects) have full ownership of the project and led the process of the development of the project jointly with UNDP.
- **2:** The project has been developed by UNDP in close consultation with national/regional/global partners.
- **1:** The project has been developed by UNDP with limited or no engagement with national partners.

Sí, el proyecto regional incorpora proactivamente a los socios (Oficinas de Campo e instituciones públicas) en el diseño de cada una de los proyectos nacionales de implementación. El proyecto regional es la plataforma a través de la cual se prestan esos servicios de cooperación.

3	2
1	
Evidence	

21. Are key institutions and systems identified, and is there a strategy for strengthening specific/ comprehensive capacities based on capacity assessments conducted?

- **3:** The project has a strategy for strengthening specific capacities of national institutions and/or actors based on a completed capacity assessment. This strategy includes an approach to regularly monitor national capacities using clear indicators and rigorous methods of data collection, and adjust the strategy to strengthen national capacities accordingly.
- **2:** A capacity assessment has been completed. There are plans to develop a strategy to strengthen specific capacities of national institutions and/or actors based on the results of the capacity assessment.
- **1:** Capacity assessments have not been carried out.

Sí, el Proyecto es esencialmente una iniciativa de desarrollo y fortalecimiento de capacidades en instituciones públicas, con foco en los Centros de Gobierno e instituciones clave del Estado. Los proyectos de implementación se inician con diagnósticos rápidos de capacidades institucionales vis-a-vis el mandato de la institución y las expectativas de los ciudadanos y otras instituciones a las que presta servicios.

3	2
1	
Evidence	

22. Is there a clear strategy embedded in the project specifying how the project will use national systems (i.e., procurement, monitoring, evaluations, etc..) to the extent possible?

No aplica para un Proyecto regional de implementación DIM

Yes (3)	No (1)
------------	-----------

23. Is there a clear transition arrangement/ phase-out plan developed with key stakeholders in order to sustain or scale up results (including resource mobilisation and communications strategy)?

Sí, el proyecto regional en sus proyectos nacionales de implementación (PNI) tiene mecanismos de salida (phase-out) y arreglos de transición cuando se terminan los trabajos de implementación y además se plantea objetivos explícitos de sostenibilidad de las implementaciones.

Ver en el marco de resultado, indicadores relativos a los mecanismos de salida, institucionalización y escalamiento:

- “Indicador 2.6: Porcentaje de los módulos terminados en el período en los que se aprueba una normativa que institucionaliza el uso de la nueva metodología.”
- “Indicador 2.7: Porcentaje de módulos terminados hace 2 años que permanecen en operación - Tasa de supervivencia de los cambios de métodos y procesos de gestión dentro del ciclo político.”
- “Indicador 2.8: Porcentaje de módulos terminados hace 4 años que permanecen en operación - Tasa de supervivencia de los cambios de métodos y procesos de gestión entre ciclos políticos.”

Este enfoque se basa en evidencias. Como consta en la evaluación 2016: "La sostenibilidad las intervenciones a nivel de los PNI-SIGOB es considerable en términos de durabilidad y apropiación nacional. La sostenibilidad de las intervenciones no está exenta de riesgos, en particular riesgos políticos por la naturaleza de las instituciones en las que actúa SIGOB. Hay evidencia sólida de que los resultados alcanzados con las intervenciones del SIGOB (cambios en los métodos de gestión y uso de herramientas de información) han permanecido vigentes por mucho tiempo después de que se terminan las intervenciones. Como es de esperar, esto tiene variabilidad, por tipo de módulo y por características institucionales específicas." (EMT 2016, p.56)

Yes (3)	No (1)
--------------------	-----------

	proyecto y las lecciones aprendidas con los actores relevantes.				
--	---	--	--	--	--

Plan de Evaluación²⁸

Título de la Evaluación	Asociados (si fuese un proyecto conjunto)	Producto Relacionado del Plan Estratégico	Efecto MANUD/CPD	Fecha de Realización Prevista	Principales Actores en la Evaluación	Costo y Fuente de Financiamiento
Evaluación de medio término		Outcome 2, Signature Solution 2: Strengthen effective, accountable and inclusive governance	Outcome 3: Responsive, inclusive and accountable institutions improve the quality of democracy and the rule of law.	Sept 2022	Instituciones de gobierno, RRs y DRRs, oficiales de programa, Programa Regional, BPPS y CB	USD 15,000
Evaluación final del período 2020-23 que será usada como insumo para el diseño del proyecto en su nuevo período de programación		Outcome 2, Signature Solution 2: Strengthen effective, accountable and inclusive governance	Outcome 3: Responsive, inclusive and accountable institutions improve the quality of democracy and the rule of law.	Sept 2024	Instituciones de gobierno, RRs y DRRs, oficiales de programa, Programa Regional, BPPS y CB	USD 15,000

²⁸ Opcional, si fuese necesario.

VII. PLAN DE TRABAJO PLURIANUAL^{29 30}

PRODUCTOS ESPERADOS	ACTIVIDADES PREVISTAS	Presupuesto Previsto por Año					RESPONSABLE	PRESUPUESTO PREVISTO		
		2020	2021	2022	2023	2024		Fuente de Financiamiento	Descripción del Presupuesto	Monto
Producto 1: <i>Indicador de género (Gender Marker): GEN1</i>	1.1 Apoyo a las Oficinas de Campo (OC) del PNUD en el posicionamiento, diagnósticos rápidos, desarrollo de programación, desarrollo de alianzas y movilización de recursos para fortalecer los centros de gobierno y otras instituciones clave del Estado	120,000	250,000	250,000	250,000	250,000	UNDP-SIGOB		71200 Intern.Cons	1,120,000
		250,208	250,208	250,208	250,208	250,208			71300 Local Cons	1,251,040
	136,800	136,800	136,800	136,800	136,800			71400 Service Con	684,000	
	24,000	48,000	48,000	48,000	48,000			71600 Travel DSA	216,000	
	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500			72800 Tech Equip	12,500	
	65,000	65,000	65,000	65,000	65,000			73100 Ren of pre	325,000	
	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000			73500 ReinbUNDP	10,000	
	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000			75100 Faci & Am	20,000	
	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000			75700 Conference	10,000	
	1.2 Desarrollo de capacidades institucionales de gestión en centros de gobierno y otras instituciones clave del Estado a través de la implementación de nuevos métodos de gestión y herramientas digitales, con servicio de implementación de principio a fin, con trabajo colaborativo con los equipos institucionales y con participación de equipo de profesionales en gestión, gobernabilidad, informática, comunicación y otros, de acuerdo con lo que requiera la implementación	219,085	219,085	219,085	219,085	219,085		UNDP-SIGOB		61300 Fix Term
	25,000	240,000	240,000	240,000	240,000		71200 Intern.Cons		985,000	
	15,000	120,000	120,000	120,000	120,000		71600 Travel DSA		495,000	

²⁹ En la decisión DP/2010/32 de la Junta Ejecutiva del PNUD se definen los costos y clasificaciones para la efectividad de los costos del programa y el desarrollo a ser cargados al proyecto.

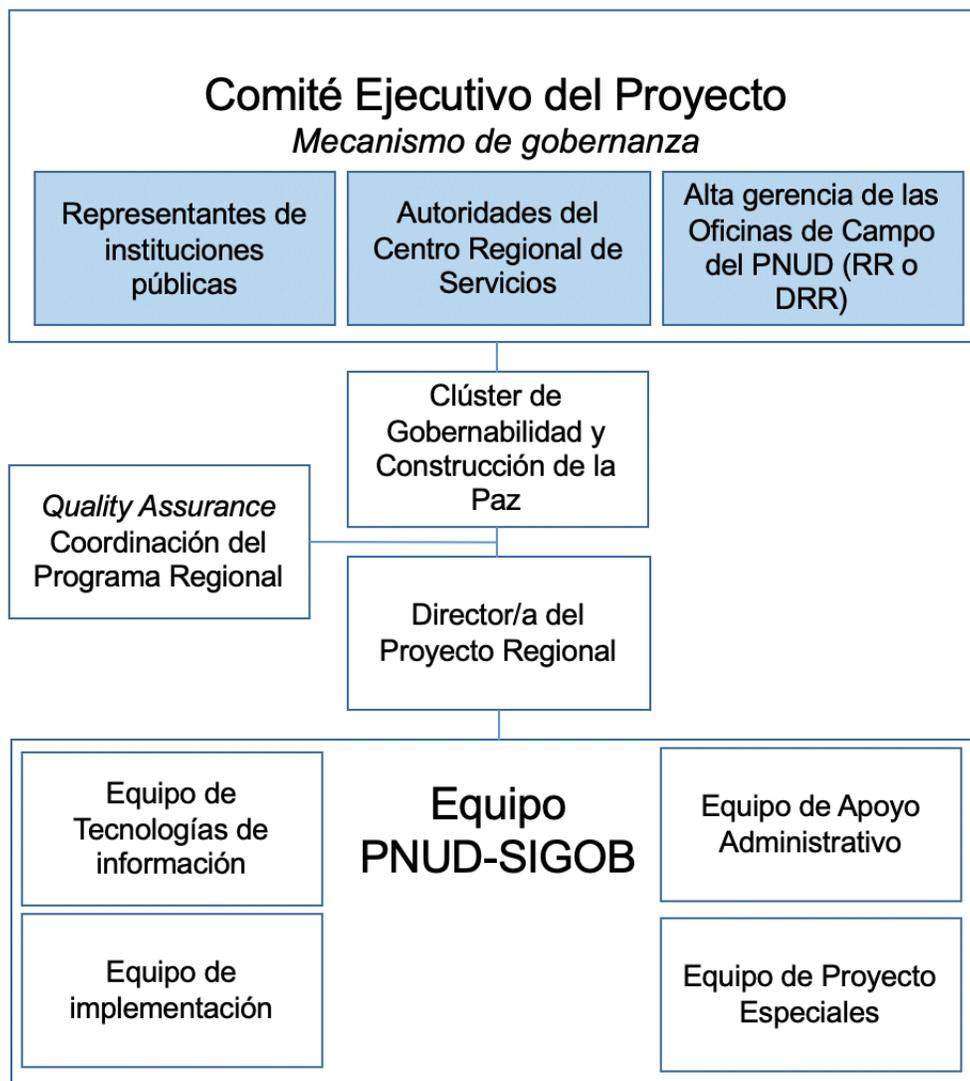
³⁰ Los cambios al presupuesto del proyecto que afectan el alcance (productos), fechas de finalización, o costos totales estimados del proyecto exigen una revisión formal del presupuesto que debe ser firmada por el Comité Ejecutivo. En otros casos, el/la gerente de programa del PNUD podrá ser el único en firmar la revisión siempre que los otros firmantes no tengan objeciones. Por ejemplo, podrá aplicarse este procedimiento cuando el objetivo de la revisión sea simplemente reprogramar actividades para otros años.

	1.3 Desarrollo de innovaciones para acelerar el desarrollo sostenible a través la co-creación de nuevos métodos, procesos, plataformas e instrumentos digitales que mejoren la efectividad y capacidad de interacción de las instituciones públicas con los ciudadanos, con instituciones públicas, Oficinas de Campo del PNUD (OC) y socios, en línea con los principios de la 4ta Revolución Industrial y la Estrategia de Digitalización del PNUD	60,000 15,000 10,000	80,000 15,000 10,000	80,000 15,000 10,000	80,000 15,000 10,000	80,000 15,000 10,000	UNDP-SIGOB		71200 Intern.Cons 71600 Travel DSA 72800 Tech Equip	389,000 75,000 50,000
	1.4 Desarrollo y diseminación de experiencias y conocimiento práctico sobre las capacidades de gestión en centros de gobierno e instituciones clave del Estado para promover un enfoque de gobernabilidad efectiva, transparente y estratégica	110,000 35,000	110,000 35,000	110,000 35,000	110,000 35,000	110,000 35,000	UNDP-SIGOB		71200 Intern.Cons 71600 Travel DSA	550,000 175,000
	Actividades 5 a 18 y siguientes, correspondientes a los proyectos nacionales de implementación ³¹ .	1,860,000	79,000	79,000	79,000	79,000				2,176,000
Evaluación (según corresponda)	EVALUACIÓN			15,000		15,000				30,000
Costo de Apoyo (GMS)										
TOTAL										9,659,965

³¹ De acuerdo con los SOP de PNUD-SIGOB, para cada proyecto nacional de implementación se crea contablemente una actividad (donor fund) a la que entran los fondos. Al cierre de actividades de ese Proyecto nacional de implementación el balance será cero. Este plan de trabajo inicial refleja los proyectos nacional firmados a los que se hace roll-over para el nuevo período de implementación.

VIII. ARREGLOS DE GESTIÓN Y GOBERNANZA

El proyecto se ejecutará bajo la modalidad de implementación directa regional (DIM) por el Centro de Servicios Regionales del PNUD, con sede en Panamá, como parte responsable (*responsible party*). El proyecto tiene un Director (Asesor Técnico Principal - ATP) que reporta al Líder del Clúster de Gobernabilidad y Construcción de la Paz del CRS. El Director cuenta con un equipo de apoyo (Unidad de Ejecución de Proyectos - UEP), y equipos especializados contratados de acuerdo a las modalidades del PNUD para cumplir funciones de tecnologías de información y sistemas, implementación y proyectos especiales, así como otras funciones necesarias para la marcha del proyecto. El Equipo de Apoyo Operacional del Centro Regional de Panamá dará apoyo administrativo para la implementación del Proyecto.



La función del Comité Ejecutivo del proyecto es revisar y aprobar los informes de gestión y planes de trabajo del proyecto y brindar orientaciones estratégicas para mejorar su implementación con miras a alcanzar los objetivos esperados. El Comité Ejecutivo se debe reunir anualmente y estará formado por:

- Representantes Residentes del PNUD en República Dominicana, Colombia y Paraguay. Se podrán incluir otros RR de acuerdo con la evolución del portafolio de proyectos nacionales

- Autoridades de instituciones públicas en las que PNUD-SIGOB ha trabajado en el año. Se invitarán al menos dos autoridades de instituciones en distintos países.
- el Gerente del Centro Regional del PNUD para ALC, quien preside el Comité

El Líder del Clúster de Gobernabilidad y Construcción de la Paz, en relación con este proyecto regional, estará encargado de:

- Supervisar la implementación el proyecto,
- Revisar y aprobar la propuesta de plan de trabajo anual y los informes de avance de sus resultados,
- Facilitar al proyecto la tarea de coordinación con otros proyectos regionales del clúster, otros clústers temáticos y otras unidades del PNUD, en caso necesario,
- Contribuir a la difusión de los productos del proyecto con los Representantes Residentes en las Oficinas Nacionales y facilitar las comunicaciones entre el proyecto y esas Oficinas,
- Apoyar en la movilización de fondos del proyecto.

La implementación del proyecto estará a cargo de un Director (Asesor Técnico Principal-ATP) que será responsable de:

- La ejecución de los trabajos contemplados en el marco de resultados y actividades de este documento y de su plan de trabajo anual aprobado por el Clúster de Gobernabilidad y Construcción de Paz –a partir del a propuesta elaborada por el Director-; esa ejecución deberá estar orientada por el Clúster de Gobernabilidad y Construcción de Paz del Centro Regional.
- La supervisión de la gestión administrativa y de los recursos humanos y materiales del proyecto, y será el ordenador del gasto del proyecto, conforme al plan de trabajo aprobado, con el apoyo del CRS.
- La preparación de informes trimestrales a ser remitidos a la Coordinación del Programa Regional, de un informe anual del proyecto (APR), y de un informe final de proyecto.
- La coordinación de los trabajos del proyecto con otros proyectos regionales y con las oficinas nacionales del PNUD en aquellos países donde se desarrollen las actividades del proyecto, de acuerdo con las directivas y los mecanismos establecidos.
- La propuesta de revisiones sustantivas y presupuestarias en el sistema Atlas para que sea considerada por RBLAC y ejecutadas por el CRS Panamá.

La Unidad de Ejecución del Proyecto (UEP) tiene las responsabilidades de:

- Programación: La UEP elaborará los Planes de Trabajo Anual (POA) y de gastos, y será responsable de la elaboración de los informes que deberán ser presentados al Comité Ejecutivo y al Centro Regional.
- Implementación dirigida a resultados: La UEP, a través del Director/a del Proyecto, coordinará y monitoreará la implementación de todas las actividades y recursos del proyecto, garantizando el progreso hacia el logro de las metas anuales, asegurando que las mismas están adecuadamente dirigidas al cumplimiento de los resultados de efecto y producto del proyecto. Además, jugará un papel vital para apoyar a los países a implementar proyectos, proporcionando asesoría técnica a los diferentes países de manera periódica, en articulación permanente con el Centro Regional y los puntos focales de PNUD-SIGOB en las Oficinas de País. Adicional a esto, la UEP será responsable de movilizar la asistencia técnica necesaria para el cumplimiento de los productos del proyecto y el apoyo a las contrapartes, realizando contratación de expertos dentro o fuera de las Redes de Expertos de PNUD-SIGOB o del PNUD, sea brindándola directamente con el personal de la UEP.
- Implementación operativa: La UEP implementará directamente las actividades, asegurando que todos los procesos del proyecto se realizan en línea con las Políticas y Procedimientos de Programas y Operaciones (POPP) del PNUD. Esta implementación incluye los procesos de contratación en el marco del proyecto; los procesos de adquisiciones y de proveedores; la organización de viajes; la elaboración de solicitudes de pago (SPD) y requisiciones en ATLAS; la gestión administrativa de la UEP con respecto al funcionamiento operativo; la preparación de correspondencia y notas de archivo

relativa a las actividades del proyecto; la administración adecuada de los activos del proyecto; y, la organización y mantenimiento de los archivos físicos y electrónicos del proyecto.

- Monitoreo y reporting de resultados: La UEP es la principal responsable de realizar el monitoreo, aseguramiento de calidad y gestionar la evaluación del proyecto, con base en los indicadores establecidos en el Marco de Resultados del proyecto, el Marco de M&E y el Plan de Monitoreo y Evaluación. Será también responsable de preparar la evaluación de aseguramiento de Calidad según el estándar corporativo y los procedimientos establecidos por el Centro. Deberá preparar los informes establecidos en la referida sección xxx en tiempo y forma para el Centro Regional y para el Comité Ejecutivo, así como cualquier otro requerimiento de informe corporativo necesario (ROAR, IWP). Esto incluye también el registro y actualización de la matriz de riesgos del proyecto. Toda la información deberá ser actualizada en los sistemas informáticos corporativos vinculados con el manejo del proyecto en ATLAS.
- Monitoreo y reporting financiero: La UEP es el principal responsable por la gestión financiera adecuada del proyecto, incluyendo la elaboración de informes financieros, según lo establecido en la sección VI., así como la introducción de requisiciones y preparación de SPD según la tabla de cuentas (COA) y el registro de firmas autorizadas del proyecto. Deberá también garantizar el respaldo de cada pago con los comprobantes y documentos requeridos para cada transacción. Es responsabilidad del proyecto de gestionar los recursos y los informes financieros dentro del sistema ALTAS, en coordinación con el Centro Regional, incluyendo la solicitud de montar el presupuesto y sus líneas presupuestarias según el AWP, las revisiones presupuestarias, las correcciones y cierres de General Ledger Entries (GLE) y POs al cierre del año financiero cada año. El cierre financiero del proyecto al término del proyecto también deberá ser planificado y llevado a cabo por el proyecto, según los procesos establecidos en el POPP.

El Centro Regional de Servicios de Panamá, de acuerdo a los requerimientos del coordinador de proyecto, apoya como parte responsable de las tareas administrativas del proyecto (contratación de personal, viajes, adquisiciones de productos y servicios), y tiene las siguientes responsabilidades de supervisión y aprobación:

- Gestión de procesos de contratación:
 - o El Centro Regional revisará las solicitudes de contratación de consultores por parte de la UEP, incluyendo los TDRs preparados por el proyecto, el proceso de selección y la disponibilidad de fondos. Procesará dichas solicitudes sea a través de la unidad de adquisiciones o de recursos humanos, según el tipo de contrato que aplique, para la expedición del mismo.
- Gestiones, Aprobaciones y Control Financiero:
 - o Revisará, procesará y aprobará las operaciones financieras y pagos que le sean solicitadas por la Unidad Ejecutora del proyecto, con base en el AWP aprobado por el Comité de Dirección, las cuales constarán en un Acta. El flujo del proceso es el siguiente:
 - o Aprobación y firma de los LOAs recae sobre el Centro Regional
 - o Aprobación de Travel Request y F10 del proyecto recae sobre el centro regional utilizando los procedimientos establecidos.
 - o SPDs: La UEP elabora las Solicitudes de Pago (SPD) con sus soportes en papel y las envía a el/la Especialista de Gestión de Proyectos Regionales y la Asistente Administrativa de la unidad para su revisión y aprobación para montos menores a 5,000 USD. Todo monto mayor a USD. 5,000 debe ser aprobado por el Coordinador de Área de CPR.
 - o Requisiciones: La UEP introduce la requisición de pago correspondiente a la SPD en el ATLAS y notifica electrónicamente a el/la Especialista de Gestión de Proyectos Regionales para su aprobación en el sistema.
 - o POs y vouchers: Una vez aprobada la requisición, las mismas son canalizadas internamente para la creación y aprobación de las órdenes de compra (PO) y vouchers por parte el área de finanzas y operaciones del Centro y la Asociada en Finanzas de CPR.
 - o Revisiones Presupuestarias: cuando son ajustes pequeños menores al 30% del presupuesto original entre actividades, para la implementación de los recursos regionales, la UEP prepara

la documentación, justificación y nuevo presupuesto detallado por línea y cuenta presupuestaria y la envía a el/la Especialista de Gestión de Proyectos Regionales y la Asociada de Finanzas de CPR para su revisión, modificación en ATLAS y al KK para su procesamiento. Para el caso de los recursos manejados nacionalmente, las Oficinas de País realizarán sus revisiones presupuestarias correspondientes al Output asignado bajo su Department ID.

- Elaborará el informe anual oficial financiero CDR (Combined Delivery Report) y revisará los informes financieros periódicos del proyecto, así como de cualquier informe por parte de las iniciativas pilotos.
 - Gestionará cualquier Carta de Entendimiento entre el proyecto y contrapartes nacionales, incluyendo Oficinas de País, para la transferencia de fondos y su ejecución a nivel nacional, según lo planificado.
- Supervisión y gestión del personal del proyecto
- El Coordinador del Área CPR fungirá como supervisor del Coordinador/a del Proyecto, proporcionando retroalimentación sobre el desempeño del mismo. La supervisión del resto del personal del proyecto recaerá sobre el Coordinador del Proyecto.

IX. CONTEXTO LEGAL

Este proyecto forma parte de un marco programático general dentro del cual se habrán de implementar diversas actividades a nivel de cada país. Cuando se brinden servicios de asistencia y apoyo a las actividades para el país previstas en el presente proyecto, este documento constituirá el “Documento de Proyecto” al que se hace referencia en: (i) los respectivos Acuerdos SBAA firmados para los países involucrados; o (ii) las [Disposiciones Complementarias](#) adjuntas al Documento de Proyecto en aquellos casos en los que el país receptor no haya firmado un SBAA con el PNUD, y que se incluyen como parte integral del mismo. Toda referencia que se haga en el Acuerdo SBAA a la “Agencia de Ejecución” se interpretará como una referencia al “Asociado en la Implementación”.

<https://intranet.undp.org/global/documents/ppm/Supplemental.pdf>

El Asociado en la Implementación deberá asegurar la mejor relación calidad-precio, imparcialidad, integridad, transparencia y competencia internacional efectiva en la gestión financiera de la implementación del proyecto. Este proyecto será implementado por el Centro Regional de Servicios del PNUD para América Latina y el Caribe (“Asociado en la Implementación”) que será el encargado de implementar el proyecto de conformidad con sus reglamentaciones, reglas, prácticas y procedimientos financieros siempre y cuando no viole principio alguno de las Reglas y Regulaciones Financieras del PNUD. Cuando la gobernanza financiera de un Asociado en la implementación no proporcione la orientación requerida para garantizar la mejor relación calidad-precio, imparcialidad, integridad, transparencia y competencia internacional efectiva, se aplicará la gobernanza financiera del PNUD.

X. GESTIÓN DE RIESGOS

1. El PNUD como Asociado en la Implementación cumplirá con las políticas, procedimientos y prácticas del Sistema de Gestión de Seguridad de las Naciones Unidas (UNSMS por sus siglas en inglés).
2. El PNUD como Asociado en la Implementación realizará todos los esfuerzos que resulten razonables a fin de asegurar que ninguno de los fondos del PNUD recibidos conforme al Documento de Proyecto se

utilicen para brindar asistencia a personas o entidades vinculadas con el terrorismo, y que los receptores de los fondos provistos por el PNUD en el marco del presente proyecto no aparezcan en la lista del Comité del Consejo de Seguridad, creado por Resolución 1267 del año 1999. Este listado puede consultarse en http://www.un.org/sc/committees/1267/qa_sanctions_list.shtml. Esta disposición debe incluirse en todos los subcontratos y subacuerdos firmados en el marco del presente Documento de Proyecto.

3. Se reforzará la sostenibilidad social y ambiental a través de la aplicación de los Estándares Sociales y Ambientales del PNUD (<http://www.PNUD.org/ses>), y del Mecanismo de Rendición de Cuentas (<http://www.PNUD.org/secu-srm>).
4. PNUD como Asociado en la Implementación: (a) realizará las actividades relacionadas con el proyecto y programa en conformidad con los Estándares y Ambientales del PNUD; (b) implementará el plan de gestión o mitigación para que el proyecto o programa cumpla con dichos estándares; y (c) participará de un modo constructivo y oportuno para abordar cualquier inquietud o queja planteada a través del Mecanismo de Rendición de Cuentas. El PNUD se asegurará de que los organismos y otras partes interesadas estén debidamente informados de la existencia del Mecanismo de Rendición de Cuentas y puedan acceder al mismo.
5. En la implementación de las actividades bajo este Documento de Proyecto, el PNUD, como el Asociado en la Implementación, manejará cualquier denuncia de explotación y abuso sexual (EAS) y acoso sexual (AS) de acuerdo con sus regulaciones, reglas, políticas y procedimientos.
6. Todos los firmantes del Documento de Proyecto colaborarán de buena fe en los ejercicios destinados a evaluar los compromisos del programa o proyecto, o el cumplimiento con los Estándares Sociales y Ambientales del PNUD. Ello incluye el acceso a sitios del proyecto, personal relevante, información y documentación.
7. El PNUD como Asociado en la Implementación velará que las obligaciones siguientes sean vinculantes para cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario:
 - a) De conformidad con el Artículo III de la SBAA [*o las Disposiciones Suplementarias del Documento de Proyecto*], cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario tendrá la responsabilidad de la seguridad y protección de cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario, de su personal, de su propiedad, y de los bienes del PNUD que se encuentren en su custodia. Con este fin, cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario:
 - i) Instrumentará un plan de seguridad adecuado y sostendrá dicho plan, teniendo en cuenta la situación de seguridad del país en el que se desarrolla el proyecto;
 - ii) Asumirá todos los riesgos y responsabilidades relacionados con la seguridad de la parte responsable, del subcontratista y del sub-beneficiario y la plena implementación del plan de seguridad.
 - b) El PNUD se reserva el derecho de verificar si dicho plan está en vigor y de sugerir modificaciones al plan cuando sea necesario. El incumplimiento de mantener e implementar un plan de seguridad apropiado como se requiere en este documento se considerará un incumplimiento de las obligaciones de la parte responsable, subcontratista y sub-receptor bajo este Documento de Proyecto.
 - c) En el desempeño de las actividades bajo este Proyecto, el PNUD como el Asociado en la Implementación, asegurará, con respecto a las actividades de cualquiera de sus partes responsables, sub-receptores y otras entidades involucradas en el Proyecto, ya sea como contratistas o subcontratistas, su personal y cualquier persona que preste servicios para ellos, que esas entidades cuenten con procedimientos, procesos y políticas adecuadas y apropiadas para prevenir y/o abordar la EAS y el AS.
 - d) Cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario adoptará las medidas apropiadas para evitar el uso indebido de fondos, fraude o corrupción por parte de sus funcionarios, consultores, subcontratistas y

sub-receptores en la ejecución del proyecto o programa o utilizando los fondos del PNUD. Garantizará que sus políticas de gestión financiera, lucha contra la corrupción y lucha contra el fraude se apliquen y se apliquen a todos los fondos recibidos de o por conducto del PNUD.

- e) Los requisitos de los siguientes documentos, vigentes en el momento de la firma del Documento de Proyecto, se aplican a cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario: (a) Política del PNUD sobre Fraude y otras Prácticas Corruptas y (b) Directrices de la Oficina de Auditoría e Investigaciones del PNUD. Cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario acepta los requisitos de los documentos anteriores, los cuales son parte integral de este Documento de Proyecto y están disponibles en línea en www.undp.org.
- f) En caso de que se requiera una investigación, el PNUD realizará las investigaciones relacionadas con cualquier aspecto de los proyectos y programas del PNUD. Cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario proporcionará su plena cooperación, incluida la puesta a disposición del personal, la documentación pertinente y el acceso a sus locales (y de sus consultores, partes responsables, subcontratistas y subadjudicatarios), en las condiciones razonables que sean necesarias para los fines de una investigación. En caso de que haya una limitación en el cumplimiento de esta obligación, el PNUD consultará con la parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario para encontrar una solución.
- g) Cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario mantendrá informado al PNUD, como Asociado en la Implementación, de manera inmediata de cualquier incidencia de uso inapropiado de fondos, o alegación creíble de fraude o corrupción con la debida confidencialidad.

Cuando la parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario sepa que un proyecto o actividad del PNUD, en su totalidad o en parte, es objeto de investigación por presunto fraude o corrupción, cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario informará al Representante Residente / Jefe de Oficina del PNUD, quien informará prontamente a la Oficina de Auditoría e Investigaciones del PNUD (OAI). Cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario proporcionará actualizaciones periódicas al jefe del PNUD en el país y la OAI del estado y las acciones relacionadas con dicha investigación.

- h) El PNUD tendrá derecho a un reembolso por parte de la parte responsable, subcontratista o sub-beneficiario de los fondos que hayan sido utilizados de manera inapropiada, incluyendo fraude o corrupción, o pagados de otra manera que no sean los términos y condiciones del Documento del Proyecto. Dicho monto puede ser deducido por el PNUD de cualquier pago debido al de la parte responsable, subcontratista o sub-beneficiario bajo este o cualquier otro acuerdo. La recuperación de esa cantidad por el PNUD no disminuirá o limitará las obligaciones de la parte responsable, subcontratista o sub-beneficiario bajo este Documento de Proyecto.

Cuando dichos fondos no hayan sido reembolsados al PNUD, la parte responsable, subcontratista o sub-beneficiario está conforme con que los donantes del PNUD (incluido el Gobierno), cuya financiación sea la fuente, en su totalidad o en parte, de los fondos destinados a las actividades previstas en el presente Documento de Proyecto, podrán solicitar recurso a la parte responsable, subcontratista o sub-beneficiario para la recuperación de cualesquiera fondos determinados por el PNUD que hayan sido utilizados de manera inapropiada, incluso mediante fraude o corrupción, o que hayan sido pagados de otra manera que no sea conforme a los términos y condiciones del Documento del Proyecto.

Nota: El término "Documento del Proyecto", tal como se utiliza en esta cláusula, se considerará que incluye cualquier acuerdo subsidiario pertinente posterior al Documento del Proyecto, incluyendo aquellos con las partes responsables, subcontratistas y sub-receptores.

- i) Cada contrato emitido por la parte responsable, subcontratista o sub-beneficiario en relación con el presente Documento de Proyecto incluirá una cláusula declarando que, en relación con el proceso de selección o en la ejecución del contrato, no se han dado, recibido o prometido ningún honorario,

gratificación, descuento, regalo, comisión u otro pago que no sean los mostrados en la propuesta, y que el receptor de fondos cooperará con todas y cada una de las investigaciones y auditorías posteriores al pago.

- j) En caso de que el PNUD se refiera a las autoridades nacionales pertinentes para que se adopten las medidas legales apropiadas en relación con cualquier presunto incumplimiento relacionado con el proyecto, el Gobierno velará por que las autoridades nacionales pertinentes investiguen activamente las mismas y adopten las medidas legales adecuadas contra todas las personas que hayan participado en el proyecto, recuperará y devolverá los fondos recuperados al PNUD.
- k) Cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario se asegurará de que todas sus obligaciones establecidas en esta sección titulada "Gestión de Riesgos" se traspasan a cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario y que todas las cláusulas bajo esta sección tituladas "Cláusulas Estándar de Gestión de Riesgos" se incluyen, *mutatis mutandis*, en todos los subcontratos o subacuerdos celebrados con posterioridad al presente Documento de Proyecto.

XI. ANEXOS

- 1. Informe de Calidad del Proyecto**
- 2. Modelo de Diagnóstico Social y Ambiental** [en español], lo que incluye otras Evaluaciones Sociales y Ambientales o los Planes de Gestión, según resulte relevante.
- 3. Análisis de Riesgo:** Utilice el modelo de Registro de Riesgos (*Risk Log template*). Refiérase a la Descripción del Registro del Riesgo (*Deliverable Description of the Risk Log*) para obtener instrucciones al respecto.
- 4. Términos de Referencia de la Junta Directiva del Proyecto**
- 5. Portafolio de módulos de gestión y metodologías de análisis de PNUD-SIGOB**

PROJECT QA ASSESSMENT: DESIGN AND APPRAISAL

OVERALL PROJECT

EXEMPLARY (5) ●●●●●	HIGHLY SATISFACTORY (4) ●●●●○	SATISFACTORY (3) ●●●○○	NEEDS IMPROVEMENT (2) ●●○○○	INADEQUATE (1) ●○○○○
At least four criteria are rated Exemplary, and all criteria are rated High or Exemplary.	All criteria are rated Satisfactory or higher, and at least four criteria are rated High or Exemplary.	At least six criteria are rated Satisfactory or higher, and only one may be rated Needs Improvement. The Principled criterion must be rated Satisfactory or above.	At least three criteria are rated Satisfactory or higher, and only four criteria may be rated Needs Improvement.	One or more criteria are rated Inadequate, or five or more criteria are rated Needs Improvement.

DECISION

- **APPROVE** – the project is of sufficient quality to be approved in its current form. Any management actions must be addressed in a timely manner.
- **APPROVE WITH QUALIFICATIONS** – the project has issues that must be addressed before the project document can be approved. Any management actions must be addressed in a timely manner.
- **DISAPPROVE** – the project has significant issues that should prevent the project from being approved as drafted.

RATING CRITERIA

For all questions, select the option that best reflects the project

STRATEGIC

1. Does the project specify how it will contribute to higher level change through linkage to the programme's Theory of Change?

- **3:** The project is clearly linked to the programme's theory of change. It has an explicit change pathway that explains how the project will contribute to outcome level change and why the project's strategy will likely lead to this change. This analysis is backed by credible evidence of what works effectively in this context and includes assumptions and risks.
- **2:** The project is clearly linked to the programme's theory of change. It has a change pathway that explains how the project will contribute to outcome-level change and why the project strategy will likely lead to this change.
- **1:** The project document may describe in generic terms how the project will contribute to development results, without an explicit link to the programme's theory of change.

**Note: Projects not contributing to a programme must have a project-specific Theory of Change. See alternative question under the lightbulb for these cases.*

Sí, el proyecto regional especifica cómo contribuye a los resultados del Programa Regional a través del vínculo con la teoría de cambio del Programa Regional

Referencia en p.8 del PRODOC:

El meollo de la teoría de cambio del proyecto regional PNUD-SIGOB es que cuando se adoptan metodologías sistemáticas de gestión, comunicación e interacción con ciudadanos, y se destraban cuellos de botella y trampas de capacidad en la administración pública que impiden una articulación fluida entre el centro de gobierno y el resto de la administración, a través de procesos de cambio rápidos en línea con los ciclos políticos, entonces los gobiernos tienen mayor probabilidad de construir confianza, de cumplir con sus mandatos y abrir espacios de colaboración para lograr los objetivos de desarrollo y la realización de derechos para los ciudadanos que el PNUD como agencia del sistema de Naciones Unidas quiere apoyar. En este sentido, SIGOB se concentra en que la fase de implementación del ciclo de políticas públicas, y colabora con otros equipos técnicos especializados en diseño de políticas y estrategias públicas. De esta forma PNUD-SIGOB contribuye a la meta 16.6 de "crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas" que tiene un efecto transversal sobre la implementación de la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible y que el resultado que busca el Programa Regional del PNUD para América Latina y el Caribe y que está articulado en su teoría de cambio.

3 2

1

Evidence

2. Is the project aligned with the UNDP Strategic Plan?

3 2

1

<ul style="list-style-type: none"> • 3: The project responds to at least one of the development settings as specified in the Strategic Plan¹ and adapts at least one Signature Solution². The project's RRF includes all the relevant SP output indicators. <i>(all must be true)</i> • 2: The project responds to at least one of the development settings as specified in the Strategic Plan⁴. The project's RRF includes at least one SP output indicator, if relevant. <i>(both must be true)</i> • 1: The project responds to a partner's identified need, but this need falls outside of the UNDP Strategic Plan. Also select this option if none of the relevant SP indicators are included in the RRF. <p>Sí, el proyecto regional está alineado al Plan Estratégico del PNUD.</p> <p>Referencia en p.6 del PRODOC: La estrategia del proyecto regional PNUD-SIGOB para 2020-24 responde al Plan Estratégico del PNUD 2018-21, que define que el PNUD contribuye a erradicar la pobreza en todas sus formas, acelerar las transformaciones estructurales para el desarrollo sostenible y construir resiliencia a las crisis y shocks a través de soluciones emblemáticas. PNUD-SIGOB es parte del Signature Solution #2 de gobernabilidad.</p> <p>El marco de resultados incorpora tres indicadores del Plan Estratégico(indicadores A, B y C del proyecto, ver Marco de Resultados).</p>	Evidence	
<p>3. Is the project linked to the programme outputs? (i.e., UNDAF Results Group Workplan/CPD, RPD or Strategic Plan IRRF for global projects/strategic interventions not part of a programme)</p> <p>Sí, el proyecto regional especifica cómo contribuye a los resultados del Programa Regional.</p> <p>Referencia en p.6 del PRODOC: En particular, la estrategia del proyecto regional responde al Programa Regional del PNUD para América Latina y el Caribe 2018-21 que prioriza para la región tres resultados, entre ellos el de "las instituciones receptoras, inclusivas y responsables mejoran la calidad de la democracia y el estado de derecho". En este apartado, el RPD expresamente menciona que el programa regional "continuará ofreciendo la experticia y alianzas a través de su proyecto emblemático SIGOB para fortalecer las capacidades administrativas de las instituciones públicas de América Latina y el Caribe y de otras regiones, incluyendo para la implementación de la Agenda 2030.</p> <p>El proyecto también incorpora un indicador del Programa Regional (indicador D, ver Marco de Resultados).</p> <p>Además, el proyecto contribuye directamente al ODS 16 y específicamente a la meta 16.6 de "crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas" que tiene un efecto transversal sobre la implementación de políticas en todos los objetivos de la Agenda 2030.</p>	Yes	No
RELEVANT		
<p>4. Does the project target groups left furthest behind?</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3: The target groups are clearly specified, prioritising discriminated and marginalized groups left furthest behind, identified through a rigorous process based on evidence. • 2: The target groups are clearly specified, prioritizing groups left furthest behind. • 1: The target groups are not clearly specified. <p><i>*Note: Management Action must be taken for a score of 1. Projects that build institutional capacity should still identify targeted groups to justify support</i></p> <p>Sí, el proyecto regional es relevante para ayudar a los sectores más excluidos.</p> <p>Referencia en p.6 del PRODOC: "La estrategia del proyecto es apoyar a los gobiernos a desarrollar enfoques de gestión innovadores y de todo-el-gobierno con métodos de trabajo y coordinación para abordar los problemas complejos que surgen como demandas de sociedad complejas, e implementar las políticas públicas que se plasmen en oportunidades, inversiones, servicios para todos, y en la construcción de un ambiente de cooperación que permitan el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. En esencia, la estrategia es fortalecer las habilidades de gestión (govern-habilidad) en los Centros de Gobierno, foco central del proyecto por su efecto catalizador en el funcionamiento del sector público, a nivel nacional, subnacional y local, y del sector justicia.</p> <p>Los Centros de Gobierno y las instituciones clave del Estado tienen un rol fundamental no sólo en el logro de los ODS sino en el compromiso de no dejar a nadie atrás. Las personas que a menudo se quedan atrás son personas que viven en la pobreza</p>	3	2
	1	
	Evidence	

¹ The three development settings in UNDP's 2018-2021 Strategic Plan are: a) Eradicate poverty in all its forms and dimensions; b) Accelerate structural transformations for sustainable development; and c) Build resilience to shocks and crises

² The six Signature Solutions of UNDP's 2018-2021 Strategic Plan are: a) Keeping people out of poverty; b) Strengthen effective, inclusive and accountable governance; c) Enhance national prevention and recovery capacities for resilient societies; d) Promote nature based solutions for a sustainable planet; e) Close the energy gap; and f) Strengthen gender equality and the empowerment of women and girls.

<p>y otras situaciones vulnerables, incluidos niños, jóvenes, personas con discapacidad, personas que viven con el VIH / SIDA, personas mayores, pueblos indígenas, refugiados y desplazados internos y migrantes. La estrategia del proyecto es fortalecer la capacidad de los Centros de Gobierno y las instituciones clave del Estado de implementar las políticas, leyes, reformas, intervenciones que han diseñado para lograr las metas planteadas para toda población. Estas intervenciones ocurren en áreas tan variadas como el acceso universal a la educación primaria y secundaria de calidad, la cobertura universal de salud, la regularización de la tenencia de la tierra, el acceso a electricidad limpia y muchas otras áreas. Precisamente, el desarrollo enfoques de gestión innovadores y de todo-el-gobierno en los distintos niveles del Estado, hacen posible que los titulares de deberes puedan cumplir y mejorar las políticas destinadas a reducir las desigualdades y mantener estándares mínimos de bienestar³.</p> <p>Estas habilidades para la gobernanza se desarrollarán a través de la innovación colaborativa e implementación de principio a fin, de metodologías y herramientas de gestión que mejoran: la visión estratégica, por un lado, y por otro las capacidades de plasmarla en operaciones cotidianas de manejo de información para apegar las evidencias en las decisiones, de coordinación efectiva con la alta dirección y de interacción con ciudadanos para saber de sus opiniones y sugerencias, cuando no su participación en la gestión de los resultados, todo ello en un ambiente de extrema transparencia interna y externa. Esto se hará bajo la diseminación de soluciones ingeniosas, que incorporan herramientas y plataformas informáticas cuando agreguen valor, y la capitalización del conocimiento práctico de los funcionarios públicos y otros actores a través de métodos participativos de cambio institucional, aprovechando el conocimiento agregado que surge de un proyecto con actuación regional.</p>							
<p>5. Have knowledge, good practices, and past lessons learned of UNDP and others informed the project design?</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3: Knowledge and lessons learned backed by credible evidence from sources such as evaluation, corporate policies/strategies, and/or monitoring have been explicitly used, with appropriate referencing, to justify the approach used by the project. • 2: The project design mentions knowledge and lessons learned backed by evidence/sources, but have not been used to justify the approach selected. • 1: There is little or no mention of knowledge and lessons learned informing the project design. Any references made are anecdotal and not backed by evidence. <p>*Note: Management Action or strong management justification must be given for a score of 1</p> <p>3 Sí, el diseño del proyecto se basa en lecciones aprendidas en UNDP, en particular, de la experiencia y evaluaciones de los períodos de programación anteriores de PNUD-SIGOB. Evidencia en tres secciones.</p> <p>(1) Referencia en p.4 y ss, en la sección de Antecedentes.</p> <p>(2) En particular, para consideraciones temáticas y de cobertura, ver párrafo en la p.4: “Evaluaciones recientes (2016, 2019) confirman la relevancia del Proyecto Regional PNUD-SIGOB en América Latina el potencial para el Programa Global del PNUD a través de la adaptación de las metodologías y herramientas a países en situación de fragilidad, post-conflicto y emergencia y su incorporación a la oferta global del PNUD de apoyo a la implantación de los ODS. En particular, las evaluaciones revelan que PNUD-SIGOB es un producto de alto grado de madurez en la oferta corporativa del PNUD, lo cual le convierte en un valioso recurso de Cooperación Sur-Sur intra e interregional, particularmente para países de menor desarrollo institucional (en la región), y en situación de fragilidad o de post-conflicto (en el contexto del Programa Global). La experiencia acumulada para el fortalecimiento de capacidades de PNUD-SIGOB, ha permitido el inicio de actividades de Cooperación Sur-Sur inter-regional, incluyendo intercambio de experiencias, servicios de asistencia técnica, desarrollos colaborativos de soluciones, implementación de sistemas y desarrollo de capacidades en instituciones de gobierno de países y/u organizaciones fuera de América Latina y el Caribe.”</p> <p>(3) Para consideraciones sobre modelos de negocios y efectividad, ver párrafo en la p.19: “La eficiencia y efectividad de los costos del proyecto regional se asegura en varias dimensiones. Estos elementos del modelo de trabajo de PNUD-SIGOB ha sido destacado en las evaluaciones entre las lecciones aprendidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Primero, de acuerdo con la teoría de cambio, el proyecto regional trabaja para fortalecer capacidades de gestión en instituciones clave del Estado, y en particular prioriza el apoyo a los Centros de Gobierno que son intervenciones de alto impacto y que tienen un efecto de aceleración. • Segundo, se trabaja desde un enfoque de innovación, pero buscando soluciones que sean escalables y replicables a través de instituciones, sectores y países. Esas innovaciones se sistematizan en la forma de módulos. El portafolio de productos permite acelerar los tiempos de diseño de nuevas intervenciones, acelerar los tiempos de implementación y potenciar la difusión de experiencias entre instituciones, sectores y países. • Tercero, el proyecto se maneja con un enfoque de programa o portafolio de proyectos nacionales de implementación (PNI) con un modelo de caja común para generar economías de escala y cofinanciar los costos de innovación y desarrollo. 	<table border="1"> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">Evidence</td> </tr> </table>	3	2	1		Evidence	
3	2						
1							
Evidence							

³ UNDP (2018), What does it mean to leave no one behind?

<ul style="list-style-type: none"> Cuarto, SIGOB ha consolidado un equipo regular, flexible y multidisciplinario, que le ha permitido acumular conocimientos a lo largo de los más de 200 proyectos de implementación que ha realizado, al mismo tiempo que se ha mantenido flexible para adaptarse a la demanda al incorporar/desincorporar especialidades, aumentar/reducir el tamaño del grupo, y combinar esfuerzos de personas basadas en distintos países de la región. Quinto, estrategia de financiamiento a través de <i>cost-sharing</i> con instituciones beneficiarias basado en un modelo de intervenciones rápidas que presenta una alternativa (y un complemento) al enfoque de cambios estructurales y grandes reformas. Esta especialización en intervenciones rápidas encontró un espacio de trabajo en instituciones clave del gobierno, donde es prioridad generar resultados suficientemente rápidos para mantener el apoyo durante el ciclo de reproducción política.” 							
<p>6. Does UNDP have a clear advantage to engage in the role envisioned by the project vis-à-vis national/regional/global partners and other actors?</p> <ul style="list-style-type: none"> 3: An analysis has been conducted on the role of other partners in the area where the project intends to work, and credible evidence supports the proposed engagement of UNDP and partners through the project, including identification of potential funding partners. It is clear how results achieved by partners will complement the project’s intended results and a communication strategy is in place to communicate results and raise visibility vis-à-vis key partners. Options for south-south and triangular cooperation have been considered, as appropriate. (<i>all must be true</i>) 2: Some analysis has been conducted on the role of other partners in the area where the project intends to work, and relatively limited evidence supports the proposed engagement of and division of labour between UNDP and partners through the project, with unclear funding and communications strategies or plans. 1: No clear analysis has been conducted on the role of other partners in the area that the project intends to work. There is risk that the project overlaps and/or does not coordinate with partners’ interventions in this area. Options for south-south and triangular cooperation have not been considered, despite its potential relevance. <p>*Note: Management Action or strong management justification must be given for a score of 1</p> <p>Sí, el PNUD tiene una clara ventaja para el rol que se plantea el proyecto a nivel regional. Referencia específica a este tema en la p.5 en en la sección de Antecedentes: “La experiencia de PNUD-SIGOB y el portafolio de módulos de gestión dan al PNUD una clara ventaja en temas de apoyo y fortalecimiento de Centros de Gobierno, vis a vis otras instituciones de cooperación en la región y empresas privadas de consultoría que ahora también operan en este ámbito. En particular el Banco Interamericana de Desarrollo (BID), el Banco Mundial y ahora la Corporación Andina de Fomento (CAF) han establecido grupos de trabajo sobre centros de gobierno, pero ninguno tiene la trayectoria, la cobertura geográfica o las alianzas efectivas a través de las Oficinas de Campo en cada país que tiene el PNUD para dar respuesta a los desafíos de gestión de los Centros de Gobierno.”</p>	<table border="1"> <tr> <td>3</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td colspan="2">1</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Evidence</td> </tr> </table>	3	2	1		Evidence	
3	2						
1							
Evidence							
PRINCIPLED							
<p>7. Does the project apply a human rights-based approach?</p> <ul style="list-style-type: none"> 3: The project is guided by human rights and incorporates the principles of accountability, meaningful participation, and non-discrimination in the project’s strategy. The project upholds the relevant international and national laws and standards. Any potential adverse impacts on enjoyment of human rights were rigorously identified and assessed as relevant, with appropriate mitigation and management measures incorporated into project design and budget. (<i>all must be true</i>) 2: The project is guided by human rights by prioritizing accountability, meaningful participation and non-discrimination. Potential adverse impacts on enjoyment of human rights were identified and assessed as relevant, and appropriate mitigation and management measures incorporated into the project design and budget. (<i>both must be true</i>) 1: No evidence that the project is guided by human rights. Limited or no evidence that potential adverse impacts on enjoyment of human rights were considered. <p>*Note: Management action or strong management justification must be given for a score of 1</p> <p>Sí, el proyecto tiene un enfoque de realización de derechos humanos, en concreto el derecho al desarrollo y la agenda de derechos en los ODS. A través del fortalecimiento de los métodos y habilidades de gestión de las instituciones de los Centros de Gobierno y otra instituciones clave del Estado, se fortalecen la efectividad, la transparencia, la acción estratégica, la interacción, y la acción ajustada al Estado de Derecho. De esta forma PNUD-SIGOB contribuye a desarrollar la capacidades de los garantes de derechos para cumplir con sus obligaciones que para los gobiernos tienen tres niveles de obligación: respetar, proteger y hacer cumplir cada derecho.</p> <p>Referencia específica en el producto único del proyecto en la p.14: “Centros de gobierno y otras instituciones públicas cuentan con métodos y habilidades de gestión innovadoras que fortalecen la efectividad, la transparencia, la acción estratégica, la interacción, y la acción ajustada al Estado de Derecho.”</p>	<table border="1"> <tr> <td>3</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td colspan="2">1</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Evidence</td> </tr> </table>	3	2	1		Evidence	
3	2						
1							
Evidence							
	<table border="1"> <tr> <td>3</td> <td>2</td> </tr> </table>	3	2				
3	2						

<p>8. Does the project use gender analysis in the project design?</p> <ul style="list-style-type: none"> 3: A participatory gender analysis has been conducted and results from this gender analysis inform the development challenge, strategy and expected results sections of the project document. Outputs and indicators of the results framework include explicit references to gender equality, and specific indicators measure and monitor results to ensure women are fully benefitting from the project. <i>(all must be true)</i> 2: A basic gender analysis has been carried out and results from this analysis are scattered (i.e., fragmented and not consistent) across the development challenge and strategy sections of the project document. The results framework may include some gender sensitive outputs and/or activities but gender inequalities are not consistently integrated across each output. <i>(all must be true)</i> 1: The project design may or may not mention information and/or data on the differential impact of the project's development situation on gender relations, women and men, but the gender inequalities have not been clearly identified and reflected in the project document. <p>*Note: Management Action or strong management justification must be given for a score of 1</p> <p>Sí, el proyecto usa elementos de análisis de género en su diseño basado en evaluaciones, y con el establecimiento de un indicador especial de género. Aún así, el proyecto se clasifica como GEN1.</p> <p>Referencia específica en el apartado sobre género en la p.15: "A partir de 2017, siguiendo recomendaciones de la evaluación de medio término y de los procesos de QA de implementación, se adoptó por primera vez un indicador de género, con meta modestas, para probar cuánto se podría hacer para visibilizar y promover la búsqueda de oportunidades para incidir en temas de género a través de los proyectos de implementación. Los resultados muestran que el proyecto regional pudo superar las metas. En total, entre 2017 y 2019, 24% de los 48 proyectos nacionales tuvieron un componente de género.</p> <p>En este período de programación el Proyecto Regional PNUD-SIGOB mantiene un indicador diferenciado y se plantea metas más ambiciosas que en el pasado (ver Marco de Resultados, sección V de este documento). Desde un punto de vista sustantivo y para efectos de medición, se estima que los temas de género han formado parte de un proceso de implementación si..."</p> <p>Continúa en la p.17: El Proyecto Regional PNUD-SIGOB se plantea lograr las metas en el indicador de género a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> Colaboración con el Clúster y los proyectos regional de Género del CRS-Panamá. Colaboración con I@s especialistas de género en las CO para proyectos de implementación específicos. Capacitación de los equipos de implementación en los temas de empoderamiento de las mujeres tal como se delinear en las estrategias corporativas. <p>Indicador de género en el marco de resultados, p.23: "Porcentaje de implementaciones en que se incorpora un enfoque de género</p>	<p>1</p> <p>Evidence</p>									
<p>9. Did the project support the resilience and sustainability of societies and/or ecosystems?</p> <ul style="list-style-type: none"> 3: Credible evidence that the project addresses sustainability and resilience dimensions of development challenges, which are integrated in the project strategy and design. The project reflects the interconnections between the social, economic and environmental dimensions of sustainable development. Relevant shocks, hazards and adverse social and environmental impacts have been identified and rigorously assessed with appropriate management and mitigation measures incorporated into project design and budget. <i>(all must be true)</i>. 2: The project design integrates sustainability and resilience dimensions of development challenges. Relevant shocks, hazards and adverse social and environmental impacts have been identified and assessed, and relevant management and mitigation measures incorporated into project design and budget. <i>(both must be true)</i> 1: Sustainability and resilience dimensions and impacts were not adequately considered. <p>*Note: Management action or strong management justification must be given for a score of 1</p> <p>Sí, el proyecto apoya la resiliencia y la sostenibilidad de las sociedades a través de su foco en las instituciones de Centro de Gobierno e instituciones clave del Estado que son cruciales en la resiliencia y la sostenibilidad de las sociedades.</p> <p>Definición de Centro de Gobierno en p.3: "En particular, los centros de gobierno tienen la tarea difícil de dirigir la acción pública y tienen responsabilidades indelegables de priorización, coordinación y comunicación críticas. Los centros de gobierno son la institución o grupo de instituciones que prestan apoyo directo al Jefe del Poder Ejecutivo (Presidente o Primer Ministro) en la conducción del gobierno. Estas son, por ejemplo, los Ministerios o Secretarías Generales de la Presidencia, las Oficinas del Presidente o del Primer Ministro, las Jefaturas u Oficinas del Gabinete; y las correspondientes en los gobiernos subnacionales y locales."</p> <p>Referencia específica en el impacto sobre sostenibilidad ambiental en p.13: "Cabe destacar que muchas de las intervenciones de PNUD-SIGOB tienen fuentes componentes de adopción de tecnología digitales y de digitalización de procesos. Esto tiene un efecto de fortalecimiento de los Centros de Gobierno y otras instituciones clave del Estado. Al mismo tiempo, esto tiene un efecto de reducción del impacto ambiental y huella de carbon</p>	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 33%;">3</td> <td style="width: 33%; background-color: yellow;">2</td> <td style="width: 33%;"></td> </tr> <tr> <td colspan="3">1</td> </tr> <tr> <td colspan="3">Evidence</td> </tr> </table>	3	2		1			Evidence		
3	2									
1										
Evidence										

de la administración pública. Este es el caso de las implementaciones de papel cero en correspondencia oficial, trámites y permisología, de implemetación de sistemas de casos digitales en el sistemas de justicia, o la implementación de sistemas de apoyo a la gestión que permiten a grandes grupos de funcionarios comunicarse rápidamente por medias digitales.”							
<p>10. Has the Social and Environmental Screening Procedure (SESP) been conducted to identify potential social and environmental impacts and risks? The SESP is not required for projects in which UNDP is Administrative Agent only and/or projects comprised solely of reports, coordination of events, trainings, workshops, meetings, conferences and/or communication materials and information dissemination. [if yes, upload the completed checklist. If SESP is not required, provide the reason for the exemption in the evidence section.]</p> <p>SESP incluido en el anexo 2 del documento de proyecto.</p>	<table border="1"> <tr> <td style="background-color: yellow;">Yes</td> <td>No</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">SESP Not Required</td> </tr> </table>	Yes	No	SESP Not Required			
Yes	No						
SESP Not Required							
MANAGEMENT & MONITORING							
<p>11. Does the project have a strong results framework?</p> <ul style="list-style-type: none"> 3: The project’s selection of outputs and activities are at an appropriate level. Outputs are accompanied by SMART, results-oriented indicators that measure the key expected development changes, each with credible data sources and populated baselines and targets, including gender sensitive, target group focused, sex-disaggregated indicators where appropriate. <i>(all must be true)</i> 2: The project’s selection of outputs and activities are at an appropriate level. Outputs are accompanied by SMART, results-oriented indicators, but baselines, targets and data sources may not yet be fully specified. Some use of target group focused, sex-disaggregated indicators, as appropriate. <i>(all must be true)</i> 1: The project’s selection of outputs and activities are not at an appropriate level; outputs are not accompanied by SMART, results-oriented indicators that measure the expected change and have not been populated with baselines and targets; data sources are not specified, and/or no gender sensitive, sex-disaggregation of indicators. <i>(if any is true)</i> <p>*Note: Management Action or strong management justification must be given for a score of 1</p> <p>Sí, el diseño del proyecto tiene un marco de resultados que mide actividades y resultados en cada las actividades más importantes. Este elemento del diseño del nuevo ciclo de programación se nutre de las evaluaciones recientes, las discusiones de Quality Assurance desde 2016 y las discusiones con los equipos del CRS.</p> <p>Ver marco de resultado en p.21 y ss.</p>	<table border="1"> <tr> <td style="background-color: yellow;">3</td> <td style="background-color: yellow;">2</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">Evidence</td> </tr> </table>	3	2	1		Evidence	
3	2						
1							
Evidence							
<p>12. Is the project’s governance mechanism clearly defined in the project document, including composition of the project board?</p> <ul style="list-style-type: none"> 3: The project’s governance mechanism is fully defined. Individuals have been specified for each position in the governance mechanism (especially all members of the project board.) Project Board members have agreed on their roles and responsibilities as specified in the terms of reference. The ToR of the project board has been attached to the project document. <i>(all must be true)</i>. 2: The project’s governance mechanism is defined; specific institutions are noted as holding key governance roles, but individuals may not have been specified yet. The project document lists the most important responsibilities of the project board, project director/manager and quality assurance roles. <i>(all must be true)</i> 1: The project’s governance mechanism is loosely defined in the project document, only mentioning key roles that will need to be filled at a later date. No information on the responsibilities of key positions in the governance mechanism is provided. <p>*Note: Management Action or strong management justification must be given for a score of 1</p> <p>Sí, el diseño del proyecto define con claridad el mecanismo de gobernanza, icluyendo el Comité Ejecutivo (Project Board) del proyecto.</p> <p>Ver presentación del mecanismo de gobernanza en p.31 y ss.</p> <p>Ver Términos de Referencia del Comité Ejecutivo en el Anexo #4.</p>	<table border="1"> <tr> <td style="background-color: yellow;">3</td> <td style="background-color: yellow;">2</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">Evidence</td> </tr> </table>	3	2	1		Evidence	
3	2						
1							
Evidence							
<p>13. Have the project risks been identified with clear plans stated to manage and mitigate each risk?</p> <ul style="list-style-type: none"> 3: Project risks related to the achievement of results are fully described in the project risk log, based on comprehensive analysis drawing on the programme’s theory of change, Social and Environmental Standards and screening, situation analysis, capacity assessments and other analysis such as funding potential and reputational risk. Risks have been identified through a consultative process with key internal and external stakeholders. Clear and complete plan in place to manage and mitigate each risk, reflected in project budgeting and monitoring plans. <i>(both must be true)</i> 2: Project risks related to the achievement of results are identified in the initial project risk log based on a minimum level of analysis and consultation, with mitigation measures identified for each risk. 	<table border="1"> <tr> <td style="background-color: yellow;">3</td> <td style="background-color: yellow;">2</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">Evidence</td> </tr> </table>	3	2	1		Evidence	
3	2						
1							
Evidence							

<ul style="list-style-type: none"> • 1: Some risks may be identified in the initial project risk log, but no evidence of consultation or analysis and no clear risk mitigation measures identified. This option is also selected if risks are not clearly identified and/or no initial risk log is included with the project document. <p>*Note: Management Action must be taken for a score of 1</p> <p>Sí, el diseño del proyecto identifica los riesgos y presenta planes para gerencias y mitigar cada uno de los riesgos.</p> <p>Ver discusión sobre riesgos en p.17: “Los temas y proyectos de gobernabilidad usualmente involucran riesgos políticos asociados con situaciones políticas conflictivas, cambios de gobierno, inestabilidad institucional o incluso crisis institucional. Estos riesgos deben ser monitoreados de cerca con el Clúster de Gobernabilidad y Construcción de la Paz, y los RRs y DRRs en los países en que hay actividades de implementación de proyectos para tomar medidas oportunas frente a algún cambio que tenga posibles efectos en el proyecto, e incluso modificar los productos y actividades del proyecto si fuera necesario. Algunos de los riesgos más importantes de los trabajos con instituciones del Centro de Gobierno se han atendido a través de la evolución del modelo de trabajo SIGOB hacia intervenciones cortas, modulares y altamente adaptadas al contexto político.”</p> <p>Ver Risk Log en el Anexo #3.</p>		
EFFICIENT		
<p>14. Have specific measures for ensuring cost-efficient use of resources been explicitly mentioned as part of the project design? This can include, for example: i) using the theory of change analysis to explore different options of achieving the maximum results with the resources available; ii) using a portfolio management approach to improve cost effectiveness through synergies with other interventions; iii) through joint operations (e.g., monitoring or procurement) with other partners; iv) sharing resources or coordinating delivery with other projects, v) using innovative approaches and technologies to reduce the cost of service delivery or other types of interventions.</p> <p><i>(Note: Evidence of at least one measure must be provided to answer yes for this question)</i></p> <p>Sí, el diseño del proyecto regional contemple medidas para asegurar el uso costo-eficiente de los recursos.</p> <p>Ver sección sobre “Eficiencia y Efectividad” en la p.19: “La eficiencia y efectividad de los costos del proyecto regional se asegura en varias dimensiones. Estos elementos del modelo de trabajo de PNUD-SIGOB ha sido destacado en las evaluaciones entre las lecciones aprendidas: Primero, de acuerdo con la teoría de cambio, el proyecto regional trabaja para fortalecer capacidades de gestión en instituciones clave del Estado, y en particular prioriza el apoyo a los Centros de Gobierno que son intervenciones de alto impacto y que tienen un efecto de aceleración. Segundo, se trabaja desde un enfoque de innovación, pero buscando soluciones que sean escalables y replicables a través de instituciones, sectores y países. Esas innovaciones se sistematizan en la forma de módulos. El portafolio de productos permite acelerar los tiempos de diseño de nuevas intervenciones, acelerar los tiempos de implementación y potenciar la difusión de experiencias entre instituciones, sectores y países. Tercero, el proyecto se maneja con un enfoque de programa o portafolio de proyectos nacionales de implementación (PNI) con un modelo de caja común para generar economías de escala y cofinanciar los costos de innovación y desarrollo. Cuarto, SIGOB ha consolidado un equipo regular, flexible y multidisciplinario, que le ha permitido acumular conocimientos a lo largo de los más de 200 proyectos de implementación que ha realizado, al mismo tiempo que se ha mantenido flexible para adaptarse a la demanda al incorporar/desincorporar especialidades, aumentar/reducir el tamaño del grupo, y combinar esfuerzos de personas basadas en distintos países de la región. Quinto, estrategia de financiamiento a través de cost-sharing con instituciones beneficiarias basado en un modelo de intervenciones rápidas que presenta una alternativa (y un complemento) al enfoque de cambios estructurales y grandes reformas. Esta especialización en intervenciones rápidas encontró un espacio de trabajo en instituciones clave del gobierno, donde es prioridad generar resultados suficientemente rápidos para mantener el apoyo durante el ciclo de reproducción política.”</p>	Yes (3)	No (1)
<p>15. Is the budget justified and supported with valid estimates?</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3: The project’s budget is at the activity level with funding sources, and is specified for the duration of the project period in a multi-year budget. Realistic resource mobilisation plans are in place to fill unfunded components. Costs are supported with valid estimates using benchmarks from similar projects or activities. Cost implications from inflation and foreign exchange exposure have been estimated and incorporated in the budget. Adequate costs for monitoring, evaluation, communications and security have been incorporated. • 2: The project’s budget is at the activity level with funding sources, when possible, and is specified for the duration of the project in a multi-year budget, but no funding plan is in place. Costs are supported with valid estimates based on prevailing rates. • 1: The project’s budget is not specified at the activity level, and/or may not be captured in a multi-year budget. 	3	2 1 Evidence

<p>Sí, el presupuesto del proyecto está definido al nivel de actividad, tiene un presupuesto pluri-anual, y respaldado por planes de movilización de recursos que han probado ser efectivos.</p>							
<p>16. Is the Country Office/Regional Hub/Global Project fully recovering the costs involved with project implementation?</p> <ul style="list-style-type: none"> 3: The budget fully covers all project costs that are attributable to the project, including programme management and development effectiveness services related to strategic country programme planning, quality assurance, pipeline development, policy advocacy services, finance, procurement, human resources, administration, issuance of contracts, security, travel, assets, general services, information and communications based on full costing in accordance with prevailing UNDP policies (i.e., UPL, LPL.) 2: The budget covers significant project costs that are attributable to the project based on prevailing UNDP policies (i.e., UPL, LPL) as relevant. 1: The budget does not adequately cover project costs that are attributable to the project, and UNDP is cross-subsidizing the project. <p>*Note: Management Action must be given for a score of 1. The budget must be revised to fully reflect the costs of implementation before the project commences.</p> <p>Sí, el CRS recupera los costos asociados al proyecto. Además el proyecto tiene una reglas de contabilidad que permiten el monitoreo financiero. Estas reglas se aprobaron en un documento especial con los Standard Operation Procedures específicos para PNUD-SIGOB</p> <p>Referencia en el documento en la p.20: “El proyecto cubre completamente los costos que son atribuibles al proyecto, incluyendo los costos de evaluación, costos transaccionales, emisión de contratos, viajes, servicios generales, alquiler de espacios y otros.”</p>	<table border="1"> <tr> <td style="background-color: yellow;">3</td> <td style="background-color: yellow;">2</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">Evidence</td> </tr> </table>	3	2	1		Evidence	
3	2						
1							
Evidence							
EFFECTIVE							
<p>17. Have targeted groups been engaged in the design of the project?</p> <ul style="list-style-type: none"> 3: Credible evidence that all targeted groups, prioritising discriminated and marginalized populations that will be involved in or affected by the project, have been actively engaged in the design of the project. The project has an explicit strategy to identify, engage and ensure the meaningful participation of target groups as stakeholders throughout the project, including through monitoring and decision-making (e.g., representation on the project board, inclusion in samples for evaluations, etc.) 2: Some evidence that key targeted groups have been consulted in the design of the project. 1: No evidence of engagement with targeted groups during project design. 	<table border="1"> <tr> <td style="background-color: yellow;">3</td> <td style="background-color: yellow;">2</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">No Aplica</td> </tr> </table>	3	2	1		No Aplica	
3	2						
1							
No Aplica							
<p>18. Does the project plan for adaptation and course correction if regular monitoring activities, evaluation, and lesson learned demonstrate there are better approaches to achieve the intended results and/or circumstances change during implementation?</p> <p>Sí, el proyecto tiene un mecanismo de adaptación.</p> <p>Referencia en el documento en la p.19: “... el proyecto regional tiene un mecanismo de trabajo que permite la adaptación y la corrección de curso cuando es necesario debido a circunstancias en los países en que se opera, circunstancias específicas en las instituciones y también oportunidades que surjan en el período de implementación. Los ajustes que se requieran se discutirán en las instancias de gobernanza del proyecto regional, como son el Comité Ejecutivo del proyecto y el líder del Clúster de Gobernabilidad y Construcción de la Paz”</p>	<table border="1"> <tr> <td style="background-color: yellow;">Yes (3)</td> <td style="background-color: yellow;">No (1)</td> </tr> </table>	Yes (3)	No (1)				
Yes (3)	No (1)						
<p>19. The gender marker for all project outputs are scored at GEN2 or GEN3, indicating that gender has been fully mainstreamed into all project outputs at a minimum.</p> <p>*Note: Management Action or strong management justification must be given for a score of “no”</p> <p>El diseño del proyecto incluye un indicador de género en su producto único y ha establecido metas ambiciosas de llevar el enfoque de género a 50% de sus implementaciones cada año. Sin embargo, el proyecto todavía está clasificado como GEN1 -excepto que el PAC defina lo contrario-. En este período de programación, PNUD-SIGOB se plantea lograr sus metas de género y ampliar el impacto en temas de género a través de (ver p.16): “El Proyecto Regional PNUD-SIGOB se plantea lograr las metas en el indicador de género a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> Colaboración con el Clúster y los proyectos regional de Género del CRS-Panamá. Colaboración con I@s especialistas de género en las CO para proyectos de implementación específicos. Capacitación de los equipos de implementación en los temas de empoderamiento de las mujeres tal como se delinean en las estrategias corporativas.” 	<table border="1"> <tr> <td style="background-color: yellow;">Yes (3)</td> <td style="background-color: yellow;">No (1)</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">Evidence</td> </tr> </table>	Yes (3)	No (1)	Evidence			
Yes (3)	No (1)						
Evidence							

SUSTAINABILITY & NATIONAL OWNERSHIP

20. Have national/regional/global partners led, or proactively engaged in, the design of the project?

- **3:** National partners (or regional/global partners for regional and global projects) have full ownership of the project and led the process of the development of the project jointly with UNDP.
- **2:** The project has been developed by UNDP in close consultation with national/regional/global partners.
- **1:** The project has been developed by UNDP with limited or no engagement with national partners.

Sí, el proyecto regional incorpora proactivamente a los socios (Oficinas de Campo e instituciones públicas) en el diseño de cada una de los proyectos nacionales de implementación. El proyecto regional es la plataforma a través de la cual se prestan esos servicios de cooperación.

3	2
1	
Evidence	

21. Are key institutions and systems identified, and is there a strategy for strengthening specific/ comprehensive capacities based on capacity assessments conducted?

- **3:** The project has a strategy for strengthening specific capacities of national institutions and/or actors based on a completed capacity assessment. This strategy includes an approach to regularly monitor national capacities using clear indicators and rigorous methods of data collection, and adjust the strategy to strengthen national capacities accordingly.
- **2:** A capacity assessment has been completed. There are plans to develop a strategy to strengthen specific capacities of national institutions and/or actors based on the results of the capacity assessment.
- **1:** Capacity assessments have not been carried out.

Sí, el Proyecto es esencialmente una iniciativa de desarrollo y fortalecimiento de capacidades en instituciones públicas, con foco en los Centros de Gobierno e instituciones clave del Estado. Los proyectos de implementación se inician con diagnósticos rápidos de capacidades institucionales vis-a-vis el mandato de la institución y las expectativas de los ciudadanos y otras instituciones a las que presta servicios.

3	2
1	
Evidence	

22. Is there a clear strategy embedded in the project specifying how the project will use national systems (i.e., procurement, monitoring, evaluations, etc.) to the extent possible?

No aplica para un Proyecto regional de implementación DIM

Yes (3)	No (1)
------------	-----------

23. Is there a clear transition arrangement/ phase-out plan developed with key stakeholders in order to sustain or scale up results (including resource mobilisation and communications strategy)?

Sí, el proyecto regional en sus proyectos nacionales de implementación (PNI) tiene mecanismos de salida (phase-out) y arreglos de transición cuando se terminan los trabajos de implementación y además se plantea objetivos explícitos de sostenibilidad de las implementaciones.

Ver en el marco de resultado, indicadores relativos a los mecanismos de salida, institucionalización y escalamiento:

- “Indicador 2.6: Porcentaje de los módulos terminados en el período en los que se aprueba una normativa que institucionaliza el uso de la nueva metodología.”
- “Indicador 2.7: Porcentaje de módulos terminados hace 2 años que permanecen en operación - Tasa de supervivencia de los cambios de métodos y procesos de gestión dentro del ciclo político.”
- “Indicador 2.8: Porcentaje de módulos terminados hace 4 años que permanecen en operación - Tasa de supervivencia de los cambios de métodos y procesos de gestión entre ciclos políticos.”

Este enfoque se basa en evidencias. Como consta en la evaluación 2016: "La sostenibilidad las intervenciones a nivel de los PNI-SIGOB es considerable en términos de durabilidad y apropiación nacional. La sostenibilidad de las intervenciones no está exenta de riesgos, en particular riesgos políticos por la naturaleza de las instituciones en las que actúa SIGOB. Hay evidencia sólida de que los resultados alcanzados con las intervenciones del SIGOB (cambios en los métodos de gestión y uso de herramientas de información) han permanecido vigentes por mucho tiempo después de que se terminan las intervenciones. Como es de esperar, esto tiene variabilidad, por tipo de módulo y por características institucionales específicas." (EMT 2016, p.56)

Yes (3)	No (1)
------------	-----------

Anexo [2]. Modelo de diagnóstico social y ambiental

El modelo completo, que constituye el Informe de diagnóstico social y ambiental, debe incluirse como un anexo del Documento del proyecto.

Información sobre el proyecto

Información sobre el proyecto	
1. Título del proyecto	PNUD-SIGOB – Innovación en gestión para Centros de Gobierno e instituciones clave del Estado
2. Número del proyecto	Award ID. 00123298 / Project ID 00118590
3. Ubicación (mundial/región/país)	América Latina y el Caribe

Parte A. Integración de los principios generales para fortalecer la sostenibilidad social y ambiental

PREGUNTA 1: ¿Cómo integra el proyecto los principios globales de manera tal de fortalecer la sostenibilidad social y ambiental?

Describe brevemente en el espacio a continuación la manera en que el proyecto incorpora el enfoque basado en los derechos humanos¹

Sí, el proyecto tiene un enfoque de realización de derechos humanos, en concreto el derecho al desarrollo y la agenda de derechos en los ODS. A través del fortalecimiento de los métodos y habilidades de gestión de las instituciones de los Centros de Gobierno y otra instituciones clave del Estado, se fortalecen la efectividad, la transparencia, la acción estratégica, la interacción, y la acción ajustada al Estado de Derecho. De esta forma PNUD-SIGOB contribuye a desarrollar la capacidades de los garantes de derechos para cumplir con sus obligaciones que para los gobiernos tienen tres niveles de obligación: respetar, proteger y hacer cumplir cada derecho.

En el espacio a continuación, describa brevemente la manera en que el proyecto pretende mejorar la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer

¹ La Declaración de la ONU sobre la Interpretación Común de los Enfoques para la Cooperación y Programación del Desarrollo basados en los Derechos Humanos (la Interpretación Común) busca asegurar que los organismos, los fondos y los programas de la ONU apliquen un enfoque coherente basado en los derechos humanos a los procesos comunes de programación a niveles mundial y regional, y especialmente a nivel de cada país, en relación con el CCA y el MANUD. Según la interpretación común:

- Todos los programas de cooperación, políticas y asistencia técnica para el desarrollo deben promover la materialización de los derechos humanos tal y como se expone en la Declaración Universal de Derechos Humanos y otros instrumentos internacionales relacionados con el tema.
- Los estándares sobre derechos humanos que forman parte de la Declaración Universal de Derechos Humanos y otros instrumentos relacionados con el tema, y los principios que emanan de ellos, orientan la totalidad de la cooperación y programación para el desarrollo en todos los sectores y en todas las etapas del proceso.
- La cooperación para el desarrollo contribuye a la formación de las capacidades de los "garantes de derechos" para cumplir con sus obligaciones y/o de los "titulares de derechos", de reivindicarlos.

Vea más en <http://hrbportal.org/the-human-rights-based-approach-to-development-cooperation-towards-a-common-understanding-among-un-agencies>.

En este período de programación, el Proyecto Regional PNUD-SIGOB mantiene un indicador diferenciado de género (indicador 2.4: Porcentaje de implementaciones en que se incorpora un enfoque de género) y se plantea metas más ambiciosas que en el pasado (50% de todas las implementaciones). Este indicador se incluyó por primera vez entre 2017 y 2019 y se usó para visibilizar y promover la búsqueda de oportunidades para incidir en temas de género a través de los proyectos de implementación. Los resultados muestran que el proyecto regional pudo superar las metas. En total, entre 2017 y 2019, 24% de los 48 proyectos nacionales de implementación tuvieron un componente de género.

Desde un punto de vista sustantivo y para efectos de medición, se estima que los temas de género han formado parte de un proceso de implementación si:

- a) Un proyecto de implementación se realiza para fortalecer capacidades en una institución que tiene en su mandato promover la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer (ie. Ministerios o Institutos de la Mujer).
- b) Un proyecto de implementación incluye entre las políticas, programas, proyectos o servicios a implementar componentes de una estrategia de igualdad de género y empoderamiento de la mujer (ie. Programa de igualdad de género, programa de seguridad ciudadana con enfoque de género, servicios médicos para reducir la mortalidad materna, etc.).
- c) Un proyecto de implementación incorpora elementos de un enfoque de género como la desagregación de indicadores y otros que serán identificados durante el período de programación (ie. Sistema de indicadores implementado que adopta indicadores desagregados por sexo).
- d) Un proyecto de implementación reporta indicadores sobre entrenamiento de funcionarios públicos y otras actividades intermedias desagregados por sexo, para contribuir a que la institución visibilice la situación de género a su interior.

Describe brevemente en el espacio a continuación la manera en que el proyecto incorpora la sostenibilidad ambiental

El proyecto regional PNUD-SIGOB incorpora la sostenibilidad en dos niveles.

Primero, a través del fortalecimiento a los Centros de Gobierno y otras instituciones clave del Estado a implementar políticas y programas, y en general a mejorar su incidencia en términos de efectividad, transparencia, acción estratégica, interacción, y acción ajustada al Estado de Derecho. En este plano, muchos de los proyectos nacionales tienen elementos de sostenibilidad ambiental en la forma de:

- a) Un proyecto de implementación se realiza para fortalecer capacidades en una institución que tiene en su mandato promover políticas de sostenibilidad ambiental (ie. Ministerios del Ambiente).
- b) Un proyecto de implementación incluye entre las políticas, programas, proyectos o servicios a implementar componentes de una estrategia de sostenibilidad ambiental (ie. Programa de igualdad de género, programa de seguridad ciudadana con enfoque de género, servicios médicos para reducir la mortalidad materna, etc.).
- c) Un proyecto de implementación aborda temas de reducción del impacto ambiental y huella de carbono de la administración pública (ie. Implementación de papel cero en correspondencia oficial, trámites y permisología, o casos en el sistema de justicia)

Segundo, a través del uso de tecnologías de comunicación para hacer trabajos y help desk remoto que reducen viajes en el proceso de implementación.

Parte B. Identificación y gestión de los riesgos sociales y ambientales

<p>PREGUNTA 2: ¿Cuáles son los posibles riesgos sociales y ambientales? <i>Nota: Describa brevemente los posibles riesgos sociales y ambientales identificados en el</i></p>	<p>PREGUNTA 3: ¿Cuál es el nivel de importancia de los posibles riesgos sociales y ambientales? <i>Nota: Responda las preguntas 4 y 5 a continuación antes de pasar a la pregunta 5</i></p>	<p>PREGUNTA 6: ¿Qué medidas de evaluación y gestión social y ambiental se han tomado y/o se requieren para abordar los posibles riesgos (para riesgos de importancia moderada a alta)?</p>
--	---	---

Adjunto 1 – Lista de verificación del diagnóstico de riesgos (sobre la base de las respuestas afirmativas (Sí)).				
<i>Descripción del riesgo</i>	<i>Impacto y probabilidad (1-5)</i>	<i>Importancia (baja, moderada, alta)</i>	<i>Comentarios</i>	<i>Descripción de las medidas de evaluación y gestión según se reflejan en el diseño del proyecto. Si se requiere una ESIA o SESA, tome en cuenta que deben considerar todos los posibles impactos y riesgos.</i>
Riesgo 1: Posible exclusión de grupos de funcionarios públicos en las instituciones en las que se hacen implementaciones.	I = 2 P = 1	Baja		PNUD-SIGOB trabaja con las autoridades institucionales para alertar y mitigar riesgos de exclusión al interior de las instituciones.
Riesgo 2: Posible exclusión de grupos de usuarios y ciudadanos afectados por los procesos de mejoras.	I = 2 P = 2	Baja		PNUD-SIGOB promueve un enfoque de trabajo basado en consultas con usuarios de los servicios que prestan las instituciones.
Riesgo 3: Posible exclusión de grupos de ciudadanos y actores involucrados en las consultas y foros a los que da soporte PNUD-SIGOB.	I = 2 P = 2	Baja		Porque el proyecto se enfoca en el desarrollo de capacidades, es la institución la que invita y organiza las consultas. PNUD-SIGOB recomienda consultas y foros inclusivos, y apoya con metodologías de clarificación y seguimiento de compromisos.
Riesgo 4: PNUD-SIGOB podría apoyar programas que reproducen situaciones de discriminación contra la mujer sobre la base de su género.	I = 1 P = 1	Baja		PNUD-SIGOB apoya a las instituciones en las metodologías de gestión para políticas y programas definidos por las autoridades y acordados con los actores relevantes. Esas políticas y programas podrían reproducir situaciones de discriminación con la mujer. PNUD-SIGOB puede alertar sobre esos riesgos, por ejemplo, en los procesos de programación.
PREGUNTA4: ¿Cuál es la categorización general del riesgo del proyecto?				
Marque el recuadro correspondiente a continuación.			Comentarios	
<i>Riesgo bajo</i>		<input checked="" type="checkbox"/>		
<i>Riesgo moderado</i>		<input type="checkbox"/>		
<i>Riesgo alto</i>		<input type="checkbox"/>		

PREGUNTA 5: Sobre la base de los riesgos identificados y su categorización, ¿cuáles son los requisitos relevantes de los SES?		
Marque todos los que aplican.		Comentarios
Principio 1: Derechos humanos	<input checked="" type="checkbox"/>	
Principio 2: Equidad de género y empoderamiento de la mujer	<input checked="" type="checkbox"/>	
1. Conservación de la biodiversidad y gestión de los recursos naturales	<input type="checkbox"/>	
2. Mitigación y adaptación al cambio climático	<input type="checkbox"/>	
3. Seguridad y salud de la comunidad y condiciones laborales	<input type="checkbox"/>	
4. Patrimonio cultural	<input type="checkbox"/>	
5. Desplazamiento y reasentamiento	<input type="checkbox"/>	
6. Pueblos indígenas	<input type="checkbox"/>	
7. Prevención de la contaminación y uso eficiente de los recursos	<input type="checkbox"/>	

Aprobación definitiva

Firma	Fecha	Descripción
Asesor de certificación de calidad (QA)		Funcionario del PNUD responsable del proyecto; normalmente es un oficial de programa del PNUD. Su firma final confirma que ha “verificado” para garantizar que el SESP se ha ejecutado correctamente.
Aprobador de la garantía de calidad (QA)?		Director superior del PNUD, normalmente el Director Adjunto para el País (DCD), Director para el País (CD), Representante Residente Adjunto (DRR) o Representante Residente (RR). Este funcionario no puede ser el mismo que el Asesor en asuntos de QA. La firma final confirma que han “visado” el SESP antes de enviarlo al PAC.
Presidente del PAC		Presidente del PAC de parte del PNUD. En algunos casos, también puede ser el Oficial de aprobador de QA. La firma final confirma que el SESP se consideró parte de la evaluación del proyecto y tomado en cuenta en las recomendaciones del PAC.

Adjunto 1 del SESP. Lista de verificación del diagnóstico de los riesgos sociales y ambientales

Lista de verificación de los posibles riesgos sociales y ambientales		
Principio 1: Derechos humanos		Respuesta (Sí/No)
1.	¿Puede el proyecto traducirse en impactos adversos relativos al disfrute de los derechos humanos (civiles, políticos, económicos, sociales o culturales) de la población afectada y particularmente de los grupos marginados?	NO
2.	¿Hay alguna probabilidad de que el proyecto tenga efectos adversos en materia de desigualdad o discriminación para las poblaciones afectadas, particularmente de las personas que viven en pobreza o grupos o individuos marginados o excluidos? ²	NO
3.	¿Es posible que el proyecto restrinja la disponibilidad, la calidad y el acceso a los recursos o servicios básicos, en particular para los grupos o individuos marginados?	NO
4.	¿Existe <u>alguna probabilidad de que el proyecto excluya a posibles actores claves afectados</u> , en particular a grupos marginados, de participar plenamente en decisiones que los afectan?	SI
6.	¿Hay algún riesgo de que los garantes de derechos no tengan la capacidad necesaria para cumplir con sus obligaciones en este proyecto?	NO
7.	¿Hay algún riesgo de que los titulares de los derechos no tengan la capacidad de reivindicar sus derechos?	NO
8.	Habiendo tenido la oportunidad de hacerlo, ¿las comunidades o individuos locales han planteado inquietudes en materia de derechos humanos con respecto al proyecto durante el proceso de involucramiento de los actores claves?	NO
9.	¿Hay algún riesgo de que el proyecto agrave conflictos o genere violencia entre comunidades e individuos afectados?	NO
Principio 2: Igualdad de género y empoderamiento de la mujer		
1.	¿Existe alguna probabilidad de que el proyecto que se propone tenga impactos adversos sobre la igualdad de género y/o la situación de mujeres y niñas?	NO
2.	¿Potencialmente, el proyecto podría <u>reproducir situaciones de discriminación</u> contra la mujer sobre la base de su género, especialmente con respecto a la participación en el diseño y la implementación y acceso a oportunidades y beneficios?	SI
3.	¿Los grupos/líderes mujeres han planteado inquietudes en materia de igualdad de género en relación con el proyecto durante el proceso de involucramiento de los actores claves y estas se han incorporado en la propuesta general del proyecto y en la evaluación de los riesgos?	NO
4.	¿Limitará el proyecto la habilidad de las mujeres de usar, desarrollar y proteger los recursos naturales, tomando en cuenta los distintos roles y posiciones de hombres y mujeres en el acceso a bienes y servicios ambientales? <i>Por ejemplo, las actividades podrían desembocar en la degradación o agotamiento de los recursos naturales en comunidades que dependen de estos recursos para su sustento y bienestar.</i>	NO
Principio 3: Sostenibilidad ambiental: Las preguntas referidas al diagnóstico de los riesgos ambientales se incluyen en las preguntas relacionadas con el estándar específico a continuación.		

² No se admite la discriminación por razones de raza, etnia, género, edad, idioma, discapacidad, orientación sexual, religión, opinión política o de otro tipo, origen nacional, social o geográfico, propiedad, nacimiento u otro estado, incluido como indígena o miembro de una minoría. Se entiende que las referencias a "mujeres y hombres" u otros similares incluyen a hombres y mujeres, niños y niñas, y otros grupos discriminados sobre la base de su identidad de género, como personas transgénero o transexuales.

Estándar 1: Conservación de la biodiversidad y gestión sostenible de los recursos naturales		
1.1	¿Podría el proyecto afectar adversamente los hábitats (por ejemplo, hábitats modificados, naturales y críticos) y/o en los ecosistemas o los servicios que estos prestan? <i>Por ejemplo, a través de la pérdida, la conversión, la degradación o la fragmentación de los hábitats y los cambios hidrológicos.</i>	NO
1.2	¿Se encuentran algunas de las actividades propuestas para el proyecto dentro de hábitats críticos y/o zonas ambientalmente sensibles o sus alrededores, incluidas áreas protegidas legalmente (por ejemplo, reservas naturales, parques nacionales), zonas cuya protección ha sido propuesta o áreas reconocidas como tal por fuentes validadas y/o pueblos indígenas o comunidades locales?	NO
1.3	¿Involucra el proyecto cambios en el uso del suelo y los recursos que podrían afectar adversamente los hábitats, los ecosistemas y/o los medios de sustento? (Nota: Si se deben aplicar restricciones y/o limitaciones de acceso a las tierras, vea el Estándar 5).	NO
1.4	¿Las actividades del proyecto plantean riesgos para especies en peligro de extinción?	NO
1.5	¿El proyecto plantea el riesgo de introducción de especies exóticas invasivas?	NO
1.6	¿Involucra el proyecto la cosecha de bosques naturales, desarrollo de plantaciones o reforestación?	NO
1.7	¿Involucra el proyecto la producción y/o cosecha de poblaciones de peces u otras especies acuáticas?	NO
1.8	¿Involucra el proyecto la extracción, el desvío o la acumulación significativa de aguas superficiales o subterráneas? <i>Por ejemplo, construcción de represas, embalses, desarrollo de cuencas fluviales, extracción de aguas subterráneas.</i>	NO
1.9	¿Involucra el proyecto el uso de recurso genéticos (es decir, recolección y/o cosecha, desarrollo comercial)?	NO
1.10	¿Plantea el proyecto preocupaciones ambientales transfronterizas o mundiales potencialmente adversas?	NO
1.11	¿Redundará el proyecto en actividades de desarrollo secundarias o relevantes que podrían desembocar en efectos sociales y ambientales adversos, o generará impactos acumulativos con otras actividades actuales o que se están planificando en la zona? <i>Por ejemplo, un camino nuevo a través de zonas forestadas producirá impactos sociales y ambientales adversos directos (entre otros, tala forestal, movimientos de tierra, posible reubicación de habitantes). El camino nuevo también puede facilitar la usurpación de terrenos de parte de colonos ilegales o propiciar la instalación de recintos comerciales no planificados a lo largo de la ruta, incluso en zonas potencialmente sensibles. Se trata de impactos indirectos, secundarios o inducidos que se deben considerar. Además, si se planifican actividades similares en la misma área forestada, deben considerarse los impactos acumulativos de múltiples actividades (incluso si no forman parte del mismo proyecto).</i>	NO
Estándar 2: Mitigación y adaptación al cambio climático		
2.1	¿El proyecto que se propone producirá emisiones considerables ³ de gases de efecto invernadero o agravará el cambio climático?	NO
2.2	¿Los posibles resultados del proyecto serán sensibles o vulnerables a posibles impactos del cambio climático?	NO

³Respecto del CO₂, "emisiones considerables" significan en general más de 25.000 toneladas por año (de fuentes directas e indirectas). [La Nota orientativa sobre mitigación y adaptación al cambio climático provee información adicional sobre emisiones de GEI].

2.3	¿Es probable que el proyecto que se propone aumente directa o indirectamente la vulnerabilidad social y ambiental al cambio climático ahora o en el futuro (conocidas también como prácticas inadaptadas)? <i>Por ejemplo, los cambios en la planificación del uso del suelo pueden estimular la urbanización ulterior de terrenos inundables, posiblemente aumentando la vulnerabilidad de la población al cambio climático, especialmente a las inundaciones</i>	NO
Estándar 3: Seguridad y salud de la comunidad y condiciones laborales		
3.1	¿Algunos elementos de la construcción, la operación o el desmantelamiento del proyecto implicaría posibles riesgos para la comunidad local en materia de seguridad?	NO
3.2	¿El proyecto plantea posibles riesgos para la salud y la seguridad de la comunidad debido al transporte, el almacenamiento, el uso y/o la disposición de materiales peligrosos (por ejemplo, explosivos, combustibles y otros productos químicos durante la construcción y la operación)?	NO
3.3	¿El proyecto involucra obras de infraestructura a gran escala (por ejemplo, embalses, caminos, edificios)?	NO
3.4	¿Las fallas de componentes estructurales del proyecto plantean riesgos para la comunidad (por ejemplo, el colapso de edificios o infraestructura)?	NO
3.5	¿Será el proyecto que se propone sensible a terremotos, subsidencia, deslizamientos de tierra, erosión, inundaciones o condiciones climáticas extremas o redundará en una mayor vulnerabilidad a ellos?	NO
3.6	¿El proyecto redundará en un aumento de los riesgos sanitarios (por ejemplo, enfermedades transmitidas por el agua u otros vectores o infecciones contagiosas como el VIH/Sida)?	NO
3.7	¿El proyecto plantea posibles riesgos y vulnerabilidades relacionados con la y la seguridad salud ocupacional debido a peligros físicos, químicos, biológicos y radiológicos durante las fases de construcción, operación y desmantelamiento?	NO
3.8	¿El proyecto apoya empleos o medios de sustento que pueden contravenir normas laborales nacionales e internacionales (como principios y normas de convenios fundamentales de la OIT)?	NO
3.9	¿Comprende el proyecto personal de seguridad que puede plantear un posible riesgo para la salud y la seguridad de las comunidades y/o individuos (por ejemplo, debido a la falta de capacitación o responsabilidad adecuadas)?	NO
Estándar 4: Patrimonio cultural		
4.1	¿Resultará el proyecto que se propone en intervenciones que podrían afectar negativamente sitios, estructuras u objetos de valor histórico, cultural, artístico, tradicional o religioso o patrimonio cultural intangible (por ejemplo, conocimientos, innovaciones, prácticas)? (Nota: Los proyectos destinados a proteger y conservar el Patrimonio cultural también pueden tener impactos adversos inesperados).	NO
4.2	¿Propone el proyecto el uso de formas tangibles y/o intangibles de patrimonio cultural para fines comerciales u otros?	NO
Estándar 5: Desplazamiento y reasentamiento		
5.1	¿Involucra el proyecto desplazamiento físico total o parcial y transitorio o permanente?	NO
5.2	¿Existe alguna posibilidad de que el proyecto derive en desplazamiento económico (por ejemplo, pérdida de activos o acceso a recursos debido a la adquisición o restricciones de acceso a la tierra, incluso sin que exista reubicación física)?	NO
5.3	¿Existe el riesgo de que el proyecto provoque desalojos forzados? ⁴	NO

⁴ Los desalojos forzados incluyen acciones y/u omisiones que implican el desplazamiento obligado o involuntario de individuos, grupos o comunidades de su hogar y/o tierras y recursos comunitarios que ocupaban o de los cuales

5.4	¿Existe alguna posibilidad de que el proyecto que se propone afecte sistemas de tenencia de la tierra y/o derechos comunitarios a la propiedad/derechos consuetudinarios a la tierra, los territorios y/o los recursos?	NO
Estándar 6: Pueblos indígenas		
6.1	¿Hay pueblos indígenas en el área del proyecto (incluida el área de influencia del proyecto)?	NO
6.2	¿Existe la probabilidad de que el proyecto o partes de él se ubiquen en tierras y territorios reivindicados por pueblos indígenas?	NO
6.3	¿Podría el proyecto que se propone afectar los derechos, las tierras y los territorios de pueblos indígenas (independientemente de si dichos pueblos tienen títulos de propiedad legales sobre dichos terrenos)?	NO
6.4	¿Han faltado consultas culturalmente apropiadas destinadas a conseguir el consentimiento previo, libre e informado sobre temas que podrían afectar los derechos e intereses, las tierras, los recursos, los territorios y los medios de subsistencia tradicionales de los pueblos indígenas involucrados?	NO
6.4	¿Implica el proyecto que se propone el uso y/o el desarrollo comercial de recursos naturales en tierras y territorios reivindicados por pueblos indígenas?	NO
6.5	¿Existe la posibilidad de que se produzcan desalojos forzados o el desplazamiento económico o físico total o parcial de pueblos indígenas, incluido a través de restricciones de acceso a tierras, territorios y recursos?	NO
6.6	¿Afectará el proyecto negativamente las prioridades de desarrollo de los pueblos indígenas, tal y como ellos las definen?	NO
6.7	¿Podría el proyecto afectar las formas de vida tradicionales y la supervivencia física y cultural de los pueblos indígenas?	NO
6.8	¿Podría el proyecto afectar el patrimonio cultural de los pueblos indígenas, incluido a través de la comercialización o uso de sus conocimientos y prácticas tradicionales?	NO
Estándar 7: Prevención de la contaminación y uso eficiente de los recursos		
7.1	¿Podría el proyecto redundar en la emisión de contaminantes al medioambiente debido a circunstancias rutinarias y no rutinarias, con el potencial de causar impactos adversos locales, regionales y/o transfronterizos?	NO
7.2	¿Podría el proyecto que se propone redundar en la generación de desechos (tanto peligrosos como no peligrosos)?	NO
7.3	¿Podría el proyecto que se propone involucrar la fabricación, comercialización, liberación y/o uso de productos químicos y/o materiales peligrosos? ¿Propone el proyecto el uso de productos o materiales químicos prohibidos internacionalmente o sujetos a procesos de eliminación gradual? <i>Por ejemplo, DDT, PCB y otros productos químicos que están incluidos en convenios internacionales como el Convenio de Estocolmo sobre Contaminantes Orgánicos Persistentes y o el Protocolo de Montreal.</i>	NO
7.4	¿Involucra el proyecto que se propone la aplicación de pesticidas que pueden tener efectos negativos sobre el medioambiente o la salud humana?	NO
7.5	¿Incluye el proyecto actividades que requieran el consumo de cantidades considerables de materias primas, energía y/o agua?	NO

dependen, dejando de ese modo al individuo, grupo o comunidad sin la capacidad de vivir o trabajar en una vivienda, residencia o ubicación en particular, sin proveer ni permitir el acceso a formas adecuadas de protección legal u otras.

ANEXO 3: RISK LOG

Título del Proyecto: PNUD-SIGOB – Innovación en gestión para Centros de Gobierno e instituciones clave del Estado Award ID. 00123298 / Project ID 00118590									
#	Description	Date Identified	Type	Impact & Probability	Countermeasures / Mgmt response	Owner	Submitted, updated by	Last Update	Status
	Enter a brief description of the risk	When was the risk first identified?	Environmental Financial Operational Organizational Political Regulatory Strategic Other (see Deliverable Description for more information)	Describe the potential effect on the project if this risk were to occur Enter probability on a scale from 1 (low) to 5 (high) P = Enter impact on a scale from 1 (low) to 5 (high) I =	What actions have been taken/will be taken to counter this risk	Who has been appointed to keep an eye on this risk?	Who submitted the risk?	When was the status of the risk last checked?	e.g. dead, reducing, increasing, no change
1	Reto de mantener vigencia en un contexto político complejo y de alta polarización en la región.	Nov 2019	Estratégico	Probabilidad= 2 Impacto = 5	<ul style="list-style-type: none"> Modelo de trabajo en intervenciones rápidas de alto aprendizaje. Gestión de un equipo de proyecto flexible y multidisciplinario Innovación permanente 				
2	Dificultades en la sostenibilidad de las intervenciones debido a ciclos políticos y resistencia al cambio en las instituciones	Nov 2019	Estratégico	Probabilidad= 4 Impacto = 5	<ul style="list-style-type: none"> Promoción de un enfoque de institucionalización de los nuevos procesos a través de reglas y regulaciones una vez que están en marcha 				

					<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitoreo y apoyo remoto a instituciones que han adoptado nueva metodologías PNUD-SIGOB. 				
3	Interrupción del proceso de implementación por parte del Gobierno, por cambio en la estrategia institucional o cambio de autoridades	Nov 2019	Político (compromiso político, cambio de gobierno)	Probabilidad= 2 Impacto =5	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseño y secuenciación de proyectos de implementación con consideración a los ciclos políticos. ▪ Coordinación con autoridades de la OC (RRs y DRRs) para identificación y adaptación a los riesgos políticos de los proyectos de implementación. ▪ Informar al RR del país sobre evolución del panorama político en las instituciones en las que se trabaja y facilitar entablar un diálogo político con las nuevas autoridades para evitar la interrupción ▪ Informe periódico al Team Leader/Cluster A. 				
4	Cambios en las normas nacionales para la firma de los convenios con PNUD	Nov 2019	Regulatorio	Probabilidad=3 Impacto=5	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitoreo permanente de las legislaciones nacionales. ▪ Uso del estudio de valorización del software PNUD-SIGOB que el PNUD dona a las instituciones para dar soporte a los convenios en países donde la ley 	Coord. Proyecto Regional	Coord. Proyecto Regional		

					requiere contrapartida en proyectos de cooperación, por ejemplo en Colombia				
5	<p>Siendo PNUD-SIGOB un proyecto de innovación y acumulación de experiencia, la contratación de personal en sus distintas modalidades es clave para el funcionamiento del proyecto. En particular, el costo de inducción y de transacción de confianza con las instituciones puede generar serias dificultades si hay cambios en los equipos de implementación.</p> <p>En el pasado hubo dificultades en el uso continuados de contratos de tipo IC, desde 2016 se estableció un MOU con UNOPS para la contratación del equipo core en la modalidad de ICA. En 2019 PNUD está desarrollando su estrategia People 2030</p>	Nov 2019	Organizacional	Probabilidad= 4 Impacto = 3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Continuación del MOU con UNOPS para la contratación del equipo core de consultores bajo la modalidad ICA. ▪ Mantenimiento del Roster de Consultores SIGOB. ▪ Monitoreo de cambio en reglas y regulaciones PNUD que afectan las contrataciones en colaboración con el Líder del Cluster de Gobernabilidad del CSR. 		Coord. Proyecto Regional		

	que va a traer innovaciones y cambios en las modalidades de contratación.								
6	El modelo de financiamiento del proyecto como una iniciativa financiada exclusivamente a través de PNI tiene riesgos financieros, administrativos y de gestión de liquidez para mantener la marcha de las operaciones de SIGOB.	Nov 2019	Financiero	Probabilidad= 3 Impacto = 5	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantenimiento de un fondo de capital que sirve para eliminar riesgos en el manejo del flujo de caja. 				
7	Retraso en las gestiones de cobranzas los fondos para la ejecución de Proyectos, modificando el flujo de caja e impidiendo el desarrollo de los compromisos	Nov 2019	Financiero (reservas & receivables)	Probabilidad= 2 Impacto= 5	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantener un permanente control sobre las transferencias de los recursos ▪ Solicitar a los Oficiales en las OC su participación directa en el proceso de gestión de recursos. ▪ En colaboración con la Gerencia de Operaciones del Hub-Panamá, diseño de un mecanismo corporativo de pre-financiamiento con procedimientos contables y de control adecuados (2016) 	Coord. Proyecto Regional	Coord. Proyecto Regional		

Anexo 4 –

Proyecto Regional PNUD-SIGOB

Términos de Referencia del Comité Ejecutivo del Proyecto

1.0 CONTEXTO

La estrategia del proyecto regional “PNUD-SIGOB – Innovación en gestión para Centros de Gobierno e instituciones clave del Estado” es apoyar a los gobiernos a desarrollar enfoques de gestión de todo-el-gobierno con métodos de trabajo y coordinación para abordar los problemas complejos que surgen como demandas de sociedad complejas, e implementar las políticas públicas que se plasmen en inversiones, servicios y sobretodo en la construcción de un ambiente de cooperación que permitan el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). En esencia, la estrategia es fortalecer las habilidades de gestión (**govern-habilidad**) en los Centros de Gobierno, foco central del proyecto por su efecto catalizador en el funcionamiento del sector público, a nivel nacional, subnacional y local, y del sector justicia; estas habilidades se desarrollarán a través de la innovación colaborativa e implementación de principio a fin, de metodologías y herramientas de gestión que mejoran: la visión estratégica, por un lado, y por otro las capacidades de plasmarla en operaciones cotidianas de manejo de información para apegar las evidencias en las decisiones, de coordinación efectiva con la alta dirección y de interacción con ciudadanos para saber de sus opiniones y sugerencias, cuando no su participación en la cogestión de los resultados. Esto se hará bajo la diseminación de soluciones ingeniosas, que incorporan herramientas y plataformas informáticas cuando agreguen valor, y capitalicen el conocimiento práctico de los funcionarios públicos y otros actores a través de métodos participativos de cambio institucional, aprovechando el conocimiento agregado que surge de un proyecto con actuación regional.

Para implementar la estrategia de una forma efectiva y coherente, el proyecto regional PNUD-SIGOB se enfoca en un producto único: **Centros de gobierno y otras instituciones públicas cuentan con métodos y habilidades de gestión innovadoras que fortalecen la efectividad, la transparencia, la acción estratégica, la interacción, y la acción ajustada al Estado de Derecho.**

Como parte su estrategia de aseguramiento de la calidad, el proyecto regional tiene un mecanismo de gobernanza basado en un Comité Ejecutivo.

2.0 COMPOSICIÓN DEL COMITÉ EJECUTIVO

El Comité Ejecutivo está formado por :

- Representantes Residentes del PNUD en República Dominicana, Panamá y Paraguay. Se podrán incluir otros RR de acuerdo con la evolución del portafolio de proyectos nacionales
- Autoridades de instituciones públicas en las que PNUD-SIGOB ha trabajado en el año. Se invitarán al menos dos autoridades de instituciones en distintos países.
- el Gerente del Centro Regional del PNUD para ALC, quien preside el Comité

3.0 FUNCIONES DEL COMITÉ EJECUTIVO

1. Ofrecer orientación y orientación técnica y política general para la implementación del proyecto, asegurándose de que se mantenga dentro de su ámbito de acción;
2. Revisar y aprobar la propuesta de plan de trabajo anual y los informes de avance de sus resultados;
3. Proporcionar orientación y acordar posibles contramedidas / acciones de gestión para abordar los riesgos y desafíos específicos del proyecto;

4. Abordar los problemas y / o desafíos del proyecto según lo planteado por el Director del proyecto;
5. Revisar y aprobar cambios en los planes de trabajo, presupuestos y cronogramas del proyecto según sea necesario;
6. Monitorear la implementación del proyecto y proporcionar dirección y recomendaciones;
7. Revisar las evaluaciones que se hagan del proyecto y, con base a ellas, tomar decisiones relacionadas con la gestión del proyecto;
8. Arbitrar cuando sea necesario y decidir sobre cualquier modificación al programa;
9. Proporcionar la supervisión necesaria para garantizar la sostenibilidad del proyecto.

4.0 REUNIONES DEL COMITÉ EJECUTIVO

El Comité Ejecutivo del proyecto regional se reunirá al menos una vez al año, o con mayor frecuencia según sea necesario, en una fecha conveniente para todos los miembros. El quórum estará constituido por un 50% más uno de los representantes enumerados en 2.0. Quien preside el Comité Ejecutivo debe estar presente para las reuniones que se convocarán.

5.0 PRESIDENTE DEL COMITÉ EJECUTIVO

El Director del Centro Regional es el Presidente del Comité Ejecutivo, presidirá las reuniones y es responsable de:

1. La conducción de la reunión;
2. Asegurarse de que se prepare y envíe a todos los miembros un registro preciso de las discusiones y decisiones de cada reunión;
3. Asegurar un seguimiento adecuado de los compromisos de los miembros de la Junta del Proyecto.

6.0 SECRETARIADO DEL COMITÉ EJECUTIVO

El Director del Proyecto regional, o su designado, fungirá como secretaria al Comité Ejecutivo y llevará a cabo las siguientes actividades en apoyo de las reuniones de la Junta del Proyecto:

1. Preparación de la agenda y provisión de los materiales necesarios (informes, planes de trabajo, etc.);
2. Consolidación de la información proporcionada por los miembros de la Junta del Proyecto (documentos, informes, etc.);
3. Presentación de los materiales al Presidente o su delegado antes de la reunión para la revisión y aprobación;
4. Anuncio de la hora y el lugar de la reunión y distribución de materiales aprobados a los miembros del Comité Ejecutivo no menos de siete (7) días antes de la reunión.

7.0 COMUNICACION

La documentación presentada para su revisión en cualquier reunión del Comité Ejecutivo se distribuirá, en la medida de lo posible, siete días (7) antes de la reunión. La preparación de los registros y notas de todas las reuniones oficiales del Comité Ejecutivo será responsabilidad del Secretario/a. Estos registros deben enviarse a los miembros del Comité Ejecutivo a más tardar tres (3) semanas después de su conclusión. El/la Secretario/a se asegurará de que las minutas sean aprobadas por los participantes y archivadas en los registros del proyecto regional.

8.0 DURACION

El Comité Ejecutivo existirá por la duración del Proyecto.

9.0 LUGAR DE LAS REUNIONES

Las reuniones del Comité Ejecutivo podrán ser presenciales, en un lugar de conveniencia para los miembros, o virtuales.

10.0 FINANCIAMIENTO DEL FUNCIONAMIENTO DEL COMITÉ EJECUTIVO

Se utilizarán recursos del proyecto para financiar los costos de las reuniones del Comité Ejecutivo, según sea necesario.

Anexo 5 –

Proyecto Regional PNUD-SIGOB

Portafolio de módulos de gestión y metodologías de análisis de PNUD-SIGOB

Para 2019, el Proyecto Regional PNUD-SIGOB ha desarrollado un portafolio de 22 módulos que ofrecen soluciones prácticas a problemas concretos de gestión pública: alinear la implementación de las iniciativas públicas y privadas a los ODS en una plataforma de visualización integral, operacionalizar la estrategia de gobierno en un plan de trabajo que sea gestionable, mejorar procesos de transición y empalme entre gobiernos para hacer sostenibles las políticas de Estado, alinear la gestión del día a día con los compromisos asumidos con los ciudadanos, gestionar mejor el tiempo de las autoridades, mejorar la gestión de documentos oficiales y la información que ya existe, mejorar la coordinación interna para lograr resultados, mejorar la coordinación horizontal y vertical entre instituciones para el logro de objetivos, gestionar un gabinete para que las reuniones sean efectivas, cómo comunicar oportunamente a los ciudadanos el progreso de la gestión institucional, mejorar los procesos de trámites internos y de trámites que realizan los ciudadanos.

MÓDULOS DE GESTIÓN QUE APOYAN LA PROGRAMACIÓN, GESTIÓN Y SEGUIMIENTO DE PROYECTOS CON UN ENFOQUE DE GERENCIA POR RESULTADOS

SIGOB-Metas Enfoque, metodología y soporte informático que sirve propiciar que se logren las metas y sus resultados esperados. Esto se hace mediante la alineación institucional de autoridades y responsables involucrados directos e indirectos, tendiendo puentes de Información y comunicaciones para monitorear y evaluar el avance y para dar soporte a la rendición de cuentas a la ciudadanía.	Indicadores Módulo complementario de Metas que sirve para monitorear, visualizar y analizar indicadores.
Plataforma ODS Plataforma de información que sirve para visualización la acción pública desde la perspectiva de los ODS. Esta plataforma de big-data se interconecta con las bases de información del Estado para captar información relevante sobre iniciativas públicas en curso (proyectos, servicios, y/o bienes) alineadas a las 169 metas y 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible.	Tablero de control integrado para el Presidente Herramienta ejecutiva de seguimiento de indicadores de gestión proveniente de distintos sistemas de monitoreo público. La herramienta sirve para que el jefe de gobierno tenga una visión comprensiva del cumplimiento de compromisos y pueda hacer un seguimiento ejecutivo con los miembros de su gabinete. La herramienta se adapta a los sistemas de monitoreo que tiene a su disposición el gobierno.
SIGOBito Enfoque, metodología y soporte informático con web-hosting para autoridades locales que trabajan con equipos gerenciales pequeños. SIGOBito integra funcionalidades escogidas de Metas, Centro de Gestión y Acción Comunicacional.	

MÓDULOS QUE APOYAN LA GESTIÓN DE SOLICITUDES, FLUJOS DE INFORMACIÓN Y ARCHIVOS OFICIALES

TRANSDOC El Sistema de gestión y transparencia documental TRANSDOC sirve para el registro, elaboración y gestión de toda la correspondencia y documentación oficial de una institución. El sistema propicia y concreta las políticas de transparencia y trazabilidad, la respuesta rápida a los pedidos de ciudadanos e instituciones, la capacidad de seguimiento de documentos por parte de los solicitantes y la implementación de políticas cero papel para reducir la huella de carbono de la administración pública.	Trámite Regular Estructurado (TRE) El sistema de es un enfoque, metodología y soporte informático altamente versátil para transformar los procesos de trabajo asociados a servicios básicos al ciudadano (permisos, certificaciones, validaciones, etc.), servicios claves de la cadena de valor público (compras, licitaciones, contratos, validaciones, etc.) y otros. Este trabajo concreta las políticas de transparencia institucional; incorporar términos de referencia claros para cada etapa de un proceso de servicio, mejora los tiempos de servicio, y da previsibilidad en la prestación de servicios.
--	---

<p>DELEY Este es una aplicación especial del TRE para dar apoyo al proceso de producción y aprobación de decretos y autorización ejecutiva de leyes que es una función clave del centro de gobierno</p>	
<p>Legajos Herramientas para archivos de RRHH</p>	<p>Acervo Documental Herramientas para archivos oficiales</p>

MÓDULOS QUE APOYAN LA COORDINACIÓN, LA ACCIÓN POLÍTICAS Y LA COMUNICACIÓN CON CIUDADANOS

<p>Centro de Gestión Enfoque, metodología y soporte informático para dar apoyo a la oficina ejecutiva de una autoridad (presidente, primer ministro, gobernados, alcalde municipal). El sistema sirve para organizar la oficina ejecutiva, para vincular la agenda estratégica del gobierno con la agenda diaria de la autoridad, y para mejorar la calidad de la preparación de las actividades y el seguimiento de los acuerdos e instrucciones de la autoridad.</p>	<p>Acción Comunicacional (ACOM) Proceso de trabajo para construir las matrices de posicionamiento de conceptos y segmentación de audiencias (MP&S) para mensaje comunicacional asociado a la acción de gobierno y capacitación de actores del ecosistema de comunicación de la institución a través de, por ejemplo, talleres de vocería y talleres de manejo de redes sociales. Este tipo de trabajo sirve para articular la narrativa y mejorar el impacto de distintos grupos con responsabilidades de producir comunicación pública.</p>
<p>Foros Ciudadanos Enfoque, metodología y soporte informático para la gestión de foros regulares de las autoridades con ciudadanos (<i>town-hall meetings</i>). Este trabajo se enfoca en el abordaje sistemático de las actividades que se realizan antes, durante y después de cada foro, para para la construcción de acuerdos y compromisos responsables.</p>	<p>SIMAT Este es el Sistema de Monitoreo de Actores y Temas de interés institucional que se implementa como un servicio interno, basado en <i>clipping</i> de noticias, con herramientas de análisis de favorabilidad con la cual los medios construyen y presentan a los actores y temas claves para un gobierno.</p>
<p>Visitas Presidenciales Versión especial de Foros Ciudadanos a través de visitas (planificadas o sorpresas) a localidades, incluyendo foros, encuentro con funcionarios públicos y</p>	<p>Casa Abierta Versión especial de Foros Ciudadanos a través de los horarios especiales de atención al público por parte de las autoridades.</p>

MÓDULOS QUE APOYAN LA COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL Y CON OTROS ÓRGANOS DEL ESTADO

<p>Agendas Institucionales</p>	<p>Monitor de Ley</p>
---------------------------------------	------------------------------

METODOLOGÍAS DE ANÁLISIS Y ORGANIZACIÓN DE INFORMACIÓN PARA MEJORAR LA ACCIÓN ESTRATÉGICA

<p>Empalme Metodología para estructurar el proceso de cambio de mando y apoyar el despliegue rápido de un nuevo programa de gobierno o plan de desarrollo. Este trabajo sirve para reducir el tiempo de arranque de un nuevo plan de gobierno o plan de desarrollo, maximizar sinergias entre nuevo programa de gobierno y proyectos en curso, y mejorar la ejecución del nuevo plan de gobierno.</p>	<p>Pre-Empalme</p>
<p>Perfiles de Producción Institucional (PPI)</p>	<p>Procesos de Trabajo Jurisdiccionales (PTJ)</p>