

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en México

Documento de Proyecto

Calidad de gobierno y rendición de cuentas en las entidades federativas de México

<p>Periodo del Programa País: 2008-2012</p> <p>Key Result Area</p> <p>(Plan Estratégico del PNUD 2008-11): Fortalecimiento de la responsabilidad y la transparencia de las instituciones públicas</p> <p>Código del Proyecto (Atlas Award ID):</p> <p>Fecha de Inicio: 2009</p> <p>Fecha de conclusión: 2011</p> <p>Fecha del PAC: 22-01-09</p> <p>Modalidad de Gestión: NIM</p>	<p>Total Presupuesto Requerido</p> <p>Recursos Asignados: PNUD: US\$300,000</p>
--	---

Aprobado por:	Firmas:	Fecha:	Nombre y Título:
Asociado en la Implementación: CIDE			Dr. Enrique Cabrero Director
Secretaría de Relaciones Exteriores Dirección General de Cooperación Internacional			Dr. Máximo Romero Director
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)			Sr. Magdy Martínez Representante Residente

Nombre del Proyecto:	Calidad de gobierno y rendición de cuentas en las entidades federativas de México
Resultado UNDAF:	Resultado 5. Una ciudadanía diversa y multiétnica fortalecida a través de la participación efectiva y el ejercicio de la cultura democrática: marcos normativos, institucionales y de políticas públicas creados y/o fortalecidos para una mejor incorporación de las demandas sociales y ciudadanas y una gestión pública más eficiente y transparente en un contexto democrático.
Resultado del Programa de País:	Resultado 9: Se ha incrementado la calidad de las instituciones democráticas y de sus servicios Resultado 10: Fortalecimiento del ejercicio de la ciudadanía
Producto(s) esperado(s):	Fortalecimiento de las capacidades de gestión y concertación de los estados y municipios
Asociado en la Implementación:	Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C. (CIDE)

Breve Descripción

Este proyecto, financiado con recursos del PNUD provenientes del Centro de Gobernabilidad de Oslo, busca contribuir a la generación de capacidades y al fortalecimiento del gobierno democrático en las 32 entidades federativas mexicanas mediante la construcción de indicadores objetivos que sirvan como insumos para evaluar la gestión pública y los mecanismos de rendición de cuentas. Dichos indicadores se elaborarán a partir de un proceso de reflexión y discusión con académicos y miembros de la sociedad civil especializados en los temas arriba señalados, así como con funcionarios de las administraciones estatales que participan directamente en la operación de los mecanismos de rendición de cuentas y evaluación de la gestión pública. Gracias a este proceso de debate abierto, aunado a un rigor metodológico en la construcción de indicadores, será posible conformar una base de datos de información gubernamental estatal que estará a disposición del público en general y que será un insumo fundamental en la construcción de agendas de reforma de los estados.

La base de datos resultante solventa una de las principales limitantes para el análisis comparado de la capacidad institucional en México, al cubrir la carencia de información sobre estructura y funcionamiento del gobierno estatal. Asimismo, el mismo modelo de gestión y organización en el que se funda este proyecto – basado en la conformación de una red interdisciplinaria de expertos provenientes tanto de la academia y de la sociedad civil – resultará de gran utilidad para estrechar la comunicación y fomentar la retroalimentación entre especialistas de distintos puntos del país. Al término del proyecto se habrá consolidado la metodología y el sustento institucional de comunicación para continuar con la producción de los indicadores mencionados, además de que se habrá conformado una sólida estructura de divulgación tanto de productos académicos como de reportes orientados a la ciudadanía o a los tomadores de decisiones en el ámbito estatal

I. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

En los últimos veinte años, los gobiernos estatales de México se han transformado de manera radical. En contraposición con el “federalismo centralizado” que caracterizó al país por muchos años, hoy en día los estados gozan de un mayor margen de autonomía para tomar decisiones que atañen a su territorio y población. Lo anterior es resultado de dos importantes procesos de cambio que iniciaron en la década de los años ochenta. El primero fue la descentralización de responsabilidades y servicios del gobierno federal hacia los estados en los primeros años de la década de los ochenta. El segundo proceso fue el pausado incremento de la competencia electoral a nivel local.

La “devolución” de responsabilidades (y recursos) hacia los estados se intensificó durante la década de los noventa con la creación, en 1998, de los “Fondos de aportaciones federales a entidades federativas y municipios” conocido como el Ramo 33 del Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF). Cuando fue creado, el Ramo 33 incluía sólo cinco fondos (educación básica y normal, salud, infraestructura social, fortalecimiento de los gobiernos municipales) a los que se han agregado cuatro más (aportaciones múltiples, educación tecnológica y de adultos, seguridad pública y fortalecimiento de las entidades federativas). Desde su inicio, los fondos federales constituyen la fuente de ingresos más importante para los estados y representan uno de los principales rubros de gasto e inversión del gobierno federal.

La transferencia de responsabilidades y recursos hacia los estados ha incrementado el margen de decisión de los gobiernos estatales; sin embargo, este incremento en capacidades no se ha transformado en un ejercicio “más eficaz y eficiente” de los gobiernos locales y tampoco parece haber modificado las dinámicas de gestión a nivel local. Prevalecen en los estados deficiencias en la provisión de bienes y servicios públicos y también áreas de opacidad en el manejo de los recursos. Pocas han sido las iniciativas contundentes de los gobiernos locales por alterar este patrón. De hecho, en reconocimiento a la falta de control sobre el uso adecuado de los recursos de procedencia federal, el Congreso de la Unión aprobó –a iniciativa del ejecutivo federal- una reforma constitucional que obliga a las legislaturas estatales a ajustar el marco normativo para garantizar una metodología similar en la gestión de los recursos y para procurar que las instituciones encargadas de controlar los recursos públicos a nivel local cumplieran con estándares mínimos. Los cambios deben ocurrir para mayo del 2009.

El segundo proceso de cambio que ha favorecido el fortalecimiento de la autonomía de los gobiernos estatales es el aumento en la competencia electoral en el ámbito local. En 1989, el Partido Acción Nacional (PAN) ganaba las elecciones de Baja California Norte y con ello coronaba un lento proceso de cambio que fragmentó el monopolio político del Partido Revolucionario Institucional (PRI). Once años después, la alternancia llegaría al poder federal. A partir del triunfo panista en Baja California, quince estados de la República han experimentado el cambio de partido en el gobierno, incluyendo al Partido de la Revolución Democrática (PRD), y en cuatro de estos la titularidad del gobierno han oscilado entre partidos.

La pluralidad que caracteriza la política estatal hoy día es aún más clara cuando se observa la conformación de las legislaturas estatales. En el año de 1985, el partido que controlaba el gobierno estatal (el PRI) controlaba también la mayoría absoluta de escaños en todos los congresos locales. Diez años después, sólo doce gobernadores contaban con este respaldo, quince gobernadores tenían el apoyo de una mayoría simple de diputados locales y el resto enfrentaban una mayoría legislativa de un partido político distinto. Actualmente, es común observar en los estados situaciones de gobiernos sin mayoría legislativa (e incluso, gobiernos de minoría). En suma, la competencia electoral es una realidad no sólo en la lucha por el poder

ejecutivo sino también en la contienda por escaños legislativos.

El resultado de estos dos procesos de descentralización y pluralidad política ha sido múltiple. Por una parte, la autonomía que ganaron los estados frente al gobierno federal modificó los mecanismos de comunicación entre niveles de gobierno que permitían a los estados coordinar acciones de política con la Federación y facilitaba al gobierno federal mantener bajo control las decisiones relevantes de política a nivel local. La yuxtaposición de gobiernos de distintos partidos políticos a nivel federal y estatal, así como la aparición de gobiernos estatales sin mayoría legislativa, ha generado un incremento en los costos de negociación y ha limitado las posibilidades de reajuste y corrección de políticas públicas. Por otra parte, los cambios, que han incrementado la capacidad de acción de los gobiernos estatales, no parecen estar acompañados de una mejora consistente de los mecanismos de rendición de cuentas y evaluación de la gestión pública a nivel local. Por el contrario, indicadores básicos de bienestar muestran que en los últimos años, la magnitud de los cambios institucionales no se refleja en mejoras igualmente significativas en la calidad de vida del ciudadano. Aún más, la evidencia anecdótica –que llena páginas enteras de la prensa nacional y estatal- muestra la reticencia de los estados a la fiscalización y la transparencia y documenta la recurrente ejecución de políticas públicas mal diseñadas o fallidas y hace evidente la debilidad de los contrapesos institucionales para detectar áreas de riesgo o revertir prácticas erróneas o deficientes.

El nuevo federalismo no responde a una política deliberada de coordinación entre niveles de gobierno. En realidad, el federalismo actual es un accidente provocado por la suma de factores coyunturales. Los gobiernos estatales tienen amplio margen de acción porque los controles a su gestión son precarios. Por una parte, la capacidad de injerencia del gobierno federal está constitucionalmente delimitada; mientras que los mecanismos de control “internos” de los gobiernos estatales son, en el mejor de los casos, débiles (y en este rubro se incluyen no sólo los contrapesos legislativos, sino también los que ejercen organismos autónomos como el Ombudsman o los institutos de acceso a la información pública). Aunado a esto, la capacidad del ciudadano para imponer límites efectivos a las acciones del gobierno o buscar un cambio de dirección se restringe en su mayor parte a la participación electoral (que a su vez, es limitada debido a la prohibición de reelección en el caso del poder ejecutivo y de reelección inmediata para las posiciones legislativas). Aún más, las innovaciones en materia de transparencia y acceso a la información gubernamental descansan en la demanda ciudadana; es decir, el estado no ofrece rendir cuentas, el ciudadano debe pedir las. La consecuencia principal de este federalismo desordenado, y de una política de rendición de cuentas pasiva, es que se desconoce qué hacen los gobiernos estatales, cómo lo hacen, quién vigila sus acciones, quién evalúa sus políticas y quién sanciona los desvíos.

La efectividad de las acciones gubernamentales pasa invariablemente por la calidad de las instituciones políticas. Los efectos reales de la situación que se ha descrito se reflejan en el desarrollo del país. Un gobierno poco efectivo y poco transparente profundiza los graves problemas de desigualdad (social, de género y de etnia, entre otras). Basta con recordar que los retornos marginales de la inversión pública aumentan en los lugares más desfavorecidos y es en esos mismos lugares donde las consecuencias de políticas erráticas se magnifican. Controles precarios a la discrecionalidad del uso de los recursos públicos, por ejemplo, limitan la productividad de las erogaciones lo que puede explicar la falta de correlación entre indicadores de política e indicadores de desarrollo. Por otra parte, un gobierno poco efectivo y poco responsable fallará en el diseño de políticas que aminoren prácticas discriminatorias, pues la falta de vinculación con los grupos vulnerables hará que estas acciones de gobierno sean en la práctica, reformas cosméticas.

Las entidades federativas enfrentan importantes retos para la consolidación de gobiernos efectivos, eficientes y responsables, pero el número y la magnitud de estos desafíos no son

equivalentes. Es necesario contar con un diagnóstico preciso de las fortalezas y debilidades institucionales de los estados para poder iniciar acciones de reforma institucional; esto incluye un diagnóstico general que suponga la revisión de los controles institucionales (por ejemplo, la capacidad de la legislatura local), así como de los controles autónomos (como los institutos de acceso a la información gubernamental). Si bien existen problemas comunes a todo el país, la diversidad que caracteriza a los estados de la República (tan solo en recursos públicos) obliga a repensar la viabilidad de implementar con un mismo esquema reformas necesarias para procurar gobiernos responsables (y responsivos) que velen por los derechos universales de los ciudadanos. La efectividad de los cambios institucionales a nivel estatal en México debe reconocer la diversidad no sólo entre estados, sino también al interior de los mismos.

A la fecha, sin embargo, no existe una fuente de información consolidada y objetiva sobre el funcionamiento de las instituciones políticas locales en México. El país cuenta con un Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica que está compuesto por tres subsistemas nacionales de información: demográfica y social, económica y geográfica y de medio ambiente. Aunque cada uno de estos subsistemas de información incluye datos sobre el funcionamiento y el desempeño gubernamental, esta información usualmente alude a los ámbitos específicos de cada subsistema. A la fecha, no existe un sistema nacional de información gubernamental que presente de manera sistematizada datos, estadísticas e indicadores sobre las características de los gobiernos, sus actividades, las peculiaridades de sus procedimientos o bien, sobre su desempeño. En consecuencia, el análisis de la calidad de gestión y rendición de cuentas de los gobiernos estatales es precario. Este proyecto busca solventar esta carencia.

II. ESTRATEGIAS

2.1 El objetivo del proyecto

El objetivo del proyecto es crear una metodología que, atendiendo a las particularidades y diversidad de las entidades federativas, permita construir indicadores sobre rendición de cuentas gubernamental, calidad de gobierno, gestión pública y desempeño de los gobiernos estatales en México. Es importante mencionar que el proyecto no se constriñe a las instituciones del poder ejecutivo estatal, sino que incluye el análisis del poder legislativo y los órganos autónomos que han sido creados para vigilar el funcionamiento y desempeño de las burocracias estatales.

2.2 Los resultados en función del marco programático del PNUD

EFECTO(S) E INDICADOR(ES) DEL UNDAF (marco de cooperación con el Gobierno de México):

5.1 Una ciudadanía integral (civil, política, social y étnica) fortalecida para el fomento de su participación efectiva en los procesos democráticos, sociales y económicos del país.

5.2 Capacidades de las organizaciones de la sociedad civil, las organizaciones empresariales y sectoriales, y los medios de comunicación fortalecidas

OBJETIVO(S) E INDICADOR(ES) ESPERADOS:

5. Consolidar la democracia en el cumplimiento efectivo de los derechos a través de la participación efectiva de la sociedad y de un fortalecimiento institucional que responda a la pluralidad política, social y cultural del país.

OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL MILENIO: En términos de la planeación de la Oficina de Campo de México, el proyecto se inserta en la Declaración del Milenio en sus aspectos de gobernabilidad democrática.

2.3 Las tres líneas de acción

A. Desarrollo conceptual y metodológico.

La primera tarea será construir conceptos compartidos sobre rendición de cuentas y calidad de gobierno en el ámbito estatal en México, así como indicadores de los resultados de la acción gubernamental en áreas de política pública específica. La siguiente gráfica muestra los componentes de cada una de estas dimensiones y las unidades de análisis sobre las cuales se generarán indicadores.



Los componentes y las unidades de análisis de estas tres dimensiones tendrán como hilo conductor su relación con el control a la discrecionalidad gubernamental (o rendición de cuentas horizontal) y con la respuesta al ciudadano (es decir, su posible influencia en lo que se conoce como rendición de cuentas vertical).

En esta parte inicial del proyecto, se contará con la participación de expertos temáticos y de funcionarios públicos, miembros de organizaciones civiles e instituciones de investigación, a fin de generar definiciones compartidas que puedan ser asumidas por todos los actores como propias y que sirvan como base para la generación de indicadores pertinentes para el análisis de los gobiernos estatales y para la toma de decisiones en el ámbito público. Estos participantes integrarán también la red de especialistas que será uno de los resultados del proyecto.

A partir de los conceptos generados, se desarrollará una guía metodológica sobre cómo medir, qué información se requiere para ello y cómo puede obtenerse esa información. Se tendrá especial cuidado en que los indicadores partan de una definición que sea independiente de la evidencia disponible. El propósito es contar con un diagnóstico preciso de la información disponible y de las necesidades específicas de recopilación de datos y generación de información nueva, así como de los procesos que se seguirán para recolectarla, sistematizarla y hacerla pública. En ambas actividades --el desarrollo conceptual y el diseño de la estrategia metodológica-- se dará prioridad a que los indicadores generados incluyan datos sobre género y pobreza --en cualquiera de las dimensiones de análisis o las áreas sustantivas de política pública. Una actividad central de esta etapa será un taller de trabajo en el segundo semestre de 2009.

B. Construcción de base de datos.

Con base en estos fundamentos conceptuales y metodológicos, se obtendrá información desagregada por tema, por sexo (cuando sea posible) y por estado, para incorporarla a una base de datos que reunirá los indicadores. De nuevo, en la recopilación de información se contará con la participación de socios locales. Además, en la medida de lo posible, se pedirá a funcionarios y ciudadanos en general que participen no sólo en la generación de la información, sino en su validación, para lo cual se creará un espacio en la página de internet del proyecto. Esta base de datos ayudará a solventar la deficiencia de información que se explicó en el apartado introductorio.

Los indicadores generados podrán ser consultados en el Banco de Información para la Investigación Aplicada en Ciencias Sociales (BIIACS) del Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), que es un sistema de información público y gratuito cuya estructura ya consolidada garantizará el acceso a la base de datos para cualquier interesado y su mantenimiento y actualización futura.¹ Además, se sistematizará la información de forma tal que pueda ser consultada en varios formatos, con candados de seguridad para prevenir su alteración. El BIIACS garantiza la continuidad del acceso público y gratuito a la base de datos desde cualquier parte del mundo y por cualquier ciudadano con internet. Además, cuenta con personal de apoyo --en línea e *in situ*-- para asesorar a los usuarios sobre el acceso y manejo de la base de datos.

C. Diagnósticos, análisis y divulgación.

Una tercera fase consiste en emplear la base de datos con dos propósitos. El primero será realizar diagnósticos sobre las configuraciones de gobierno en cada entidad federativa que den cuenta de la situación de cada estado en cada una de las dimensiones mencionadas en el apartado A. Nuevamente, es importante destacar que los diagnósticos incorporarán el análisis de los controles a la discrecionalidad gubernamental (incluyendo los organismos autónomos) así como los instrumentos con que el ciudadano cuenta hoy día para exigir explicación e información a las instituciones de gobierno. Estos diagnósticos describirán la situación concreta de cada estado y su posición relativa en comparación con el resto de las entidades federativas en los temas de rendición de cuentas y calidad de gestión gubernamental.

Habrán acciones de divulgación para hacer llegar estos diagnósticos a interesados (funcionarios, periodistas, políticos, organizaciones civiles, etc.) y para hacer presentaciones públicas (a nivel nacional y estatal). De igual forma, se buscarán los mecanismos de

¹ Para mayor información sobre el BIIACS consultar <http://www.biiacs.cide.edu/>

vinculación necesarios para tener retroalimentación de los ciudadanos y se crearán instrumentos de comunicación a través de medios electrónicos. Se promoverá el uso de estos indicadores entre funcionarios, académicos y representantes de la sociedad civil organizada. Si bien la Constitución Política obliga a los gobiernos de cualquier ámbito a utilizar la información generada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), la información generada por este proyecto complementará en un rubro no atendido hasta ahora por los indicadores oficiales.

El segundo propósito será realizar estudios que expliquen los efectos de esas configuraciones. Se pedirá a un grupo de expertos que utilice los indicadores obtenidos para el análisis de relaciones causales entre ellos y entre algunos de las dimensiones de rendición de cuentas, calidad de gobierno y resultados de política pública con otras variables de interés. Además, en esta etapa se podrán vincular los hallazgos generados con datos disponibles en otras áreas temáticas, notablemente en el terreno electoral, donde existe ya una amplia variedad de información, que será complementada por los indicadores sobre gobierno y rendición de cuentas en este proyecto. En este punto se hará un énfasis especial en el uso de los datos para evaluar el impacto de la situación tanto de la rendición de cuentas como de la gestión gubernamental sobre la igualdad de género, pobreza, y el fomento de la cultura democrática en los estados. Habrá un seminario de convocatoria pública para debatir los trabajos generados que serán la base de un libro editado sobre estos temas.

Tras los tres años del proyecto, se espera consolidar tres instrumentos que den sustentabilidad al mismo: la red de investigadores –con participantes que se convertirán en usuarios, promotores y generadores de información para la base de datos; la propia base de datos, cuyo uso frecuente exija su actualización; y productos académicos y de análisis desde la sociedad civil y los gobiernos que muestren la relevancia de esta información y fomenten su continuidad. Se buscará, además, conseguir financiamiento entre actores relevantes para continuar con las actividades de generación de indicadores y de análisis –ya sean generales o dirigidos a un área temática o estado concreto.

Un resultado deseable de este análisis es fomentar el uso de indicadores comparables, que permita a analistas y funcionarios diagnosticar efectivamente la situación de un estado (tanto general como respecto a indicadores específicos) para identificar puntos críticos susceptibles de mejora, así como posibles fuentes de prácticas extrapolables. Esta dinámica también permitirá un efecto de emulación entre las entidades federativas. Los ciudadanos, que tendrán acceso irrestricto a la base de datos y los análisis generados, podrán hacer comparaciones que sirvan para sus propias decisiones informadas. Con ello, los efectos del proyecto no acaban en la base de datos sino que llegan a la generación de gobiernos más eficaces y ciudadanos más informados para tomar decisiones y con mejores instrumentos para exigir cuentas de sus gobiernos.

2.4 Descripción de los productos esperados

- a. Un marco conceptual unificado para el diagnóstico de la rendición de cuentas y la calidad del gobierno en los estados de México, así como de la implicación de estos temas en la calidad de vida de la ciudadanía, particularmente en temas de educación, salud, seguridad ciudadana, y promoción económica; en todas estas áreas se seleccionará, cuando sea posible y relevante, indicadores susceptibles de ser desagregados por género y nivel socioeconómico.

- b. Conformación de una red interdisciplinaria de investigadores y miembros de la sociedad civil que colaboren en la articulación del marco conceptual y metodológico, así como en la construcción de los indicadores.
- c. Una guía metodológica para crear indicadores de gobierno objetivos y replicables
- d. Una base de datos con indicadores desagregados por cada entidad federativa.
- e. 32 dossiers de diagnóstico de las configuraciones de Gobierno en cada estado.
- f. Un conjunto de documentos de trabajo que utilicen los indicadores generados en el proyecto. Estos documentos utilizarán los indicadores para hacer análisis que relacionen calidad de gobierno, rendición de cuentas y desempeño electoral con variables políticas, económicas, sociales y demográficas. Entre estos documentos habrá al menos dos comisionados expresamente para estudiar la relación entre estos indicadores y variables de género, por un lado, y pobreza, por el otro.
- g. Un manuscrito de libro.

2.5 Vinculación con actores clave

Uno de los retos del proyecto es lograr la incorporación de actores estatales en el diseño conceptual, la recopilación de información y el uso de los indicadores. El objetivo no es generar conceptos y medidas que sean percibidos como ajenos por los gobiernos y las organizaciones civiles y académicas de los estados sino, por el contrario, que estos actores se apropien de los indicadores, de forma que sea más probable que los reconozcan como un insumo para la toma de decisiones.

Por ello, para que las actividades y los productos de este proyecto efectivamente incidan en la mejora de la gestión pública y de la rendición de cuentas gubernamental en los estados se buscará involucrar a los principales actores de los procesos de evaluación, creación e implementación de las políticas públicas desde el inicio de las actividades del proyecto con el objetivo de que se reconozcan los indicadores y diagnósticos que resulten del mismo como insumos objetivos para informar acciones de evaluación y propuestas de cambio.

Este proyecto reconoce seis grupos de actores centrales:

1. Los servidores públicos estatales
2. Los servidores públicos electos
3. El Sistema Nacional de Información
4. La comunidad académica
5. Organizaciones de la sociedad civil
6. Medios de comunicación

Dos son las líneas de vinculación. La primera consiste en crear canales de comunicación directa con aquellos actores que detentan lo que denominamos como la "oferta de cambio", es decir, individuos que cuentan con la capacidad institucional de iniciar acciones de ajuste y reforma. El objetivo de esta primera línea de acción es crear canales de comunicación con servidores públicos que forman parte de la burocracia estatal o bien que tienen alguna responsabilidad representativa.

Con el objetivo de maximizar la efectividad de la comunicación, sin incrementar los costos de operación, el proyecto propone crear vínculos de colaboración con asociaciones ya constituidas de servidores públicos o entidades públicas específicas; en particular, las siguientes:

1. Comisión Permanente de Funcionarios Fiscales, que agrupa a los titulares de las treinta y dos secretarías de finanzas locales. Esta agrupación es de interés fundamental por la importancia de las secretarías de finanzas en la producción de información financiera, presupuestal y de desempeño de los gobiernos estatales, además de su participación en la gestión de indicadores estratégicos y de gestión de las dependencias de cada gobierno.
2. Comisión Permanente de Contralores Estado-Federación, que agrupa a los titulares de las treinta y dos entidades gubernamentales encargadas del control interno de la administración pública local y en algunas ocasiones, de la reforma y mejora administrativa.
3. Asociación Nacional de Organismos de Fiscalización Superior y Control Gubernamental A.C., que congrega a los titulares de las entidades de fiscalización superior estatales, las cuales son responsables de la fiscalización del uso de los recursos públicos y en algunas ocasiones intervienen en la evaluación de políticas públicas.
4. Conferencia Mexicana de Acceso a la Información Pública (COMAIP), que congrega a todos los organismos de acceso a la información pública existentes en el país.
5. Representante(s) del Consejo Consultivo Nacional y/o de la Junta de Gobierno del Sistema Nacional de Información.

Informar a los servidores públicos electos del país sobre las actividades y productos de este proyecto es un reto enorme debido a que los calendarios electorales estatales no son concurrentes. Una estrategia que permitirá disminuir el problema de la rotación constante de representantes consiste buscar la comunicación con asociaciones nacionales como la Conferencia Nacional de Gobernadores y la Conferencia Mexicana de Congresos y Legisladores Estatales. Si bien el énfasis del proyecto es en el nivel de gobierno estatal, también se buscará la comunicación con asociaciones municipales, como la Asociación Mexicana de Municipios de México y la Federación Nacional de Municipios de México.

En esta misma línea se hará particular énfasis en involucrar a representantes del Sistema Nacional de Información con la finalidad de sensibilizar al Consejo Consultivo del mismo, que es el órgano facultado para proponer la creación de subsistemas de información.

La segunda línea de vinculación consiste en crear canales de comunicación y colaboración con actores que conforman lo que denominamos como la "demanda de cambio", es decir, individuos que desde distintas trincheras de la sociedad llevan a cabo acciones de monitoreo y evaluación de las acciones de gobierno. Este grupo está conformado por miembros de la comunidad académica, organizaciones de la sociedad civil y medios de comunicación.

III. MARCO DE RESULTADOS Y RECURSOS

MARCO DE RESULTADOS Y RECURSOS

Resultados de CPAP : 8.3 Capacidades institucionales de gobiernos locales fortalecidas					
Indicadores, línea de base, y metas de resultados de CPAP : 8.3.2 Fortalecimiento de capacidades en gobiernos estatales y municipales					
Indicador:					
Resultados clave de área de 2008-11 Plan Estratégico: Fortalecimiento de la responsabilidad y la transparencia de las instituciones públicas					
Nombre de Proyecto (ATLAS Award ID): Calidad de gobierno y rendición de cuentas en las entidades federativas de México					
Resultados	Indicadores	Fuente de verificación	Línea de base	Meta anual	Supuestos/riesgos
<p><i>A. Desarrollo conceptual y metodológico:</i> Articulación y puesta en marcha de una red interdisciplinaria de expertos sobre rendición de cuentas y calidad de gobierno en las entidades federativas mexicanas</p>	<ul style="list-style-type: none"> Oportunidad en la conformación del núcleo operativo del proyecto Pertinencia en la activación de los consejos asesores. Activación de los mecanismos de verificación internos / externos del proyecto. Conformación de la Red con criterios de cobertura, nacional, y disciplinaria, procedencia y diversidad de sectores sociales (académicos, OSC y ciudadanía). 	<ul style="list-style-type: none"> Informes trimestrales y anuales de los proyectos entregados al PNUD. Reportes de opinión de los integrantes de la Junta del Proyecto, el Consejo Asesor y el Consejo Asesor Técnico. Mínutas de las reuniones de la red. Directorio de los integrantes de la Red. 	<p>Para cada uno de los indicadores propuestos se parte de cero, ya que aún no se activa ninguno de los componentes operativos y formales de la red, así como de los órganos de apoyo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Primer trimestre del 1er. Año Primer-Segundo trimestre del 1er. Año Primer-Segundo trimestre del 1er. Año Articulación durante los dos primeros trimestres del primer año. Reuniones a partir 	<ul style="list-style-type: none"> El principal supuesto que subyace en este resultado es la intencionalidad de actores diversos a participar en una red de este tipo de manera sostenida. Así, el riesgo fundamental es contar al final con una red con un fuerte sesgo hacia un grupo específico de actores. Como mecanismo para reducir este riesgo es ofrecer un

	<ul style="list-style-type: none"> • Número de miembros involucrados en la red. • Crecimiento a lo largo del tiempo de la red considerando los criterios de conformación establecidos. • Reuniones celebradas y participación activa de los integrantes. 			del 2do.-3er. Trimestre, y consolidación y crecimiento durante el 2do. y 3er. Año.	uso diferenciado de la información producida por este grupo de acuerdo a las necesidades de cada actor.
<p><i>B. Construcción de base de datos:</i> Construcción de una batería de indicadores confiables y replicables sobre rendición de cuentas y calidad de gobierno en las entidades federativas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Avances en la construcción del marco conceptual y metodológico. • Avances en la recopilación de información por tema y entidad federativa. • Número de indicadores terminados con respecto al total por entidad y tema. • Grado de comparabilidad de los indicadores por estado de acuerdo a las fuentes de información. • Iteraciones posibles de los indicadores en el 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes trimestrales y anuales del seguimiento del proyecto. • Reportes de opinión de la Junta del proyecto y de los Consejos Asesores. • Informes sobre avances de indicadores por tema y por entidad federativa. • Reportes internos sobre los indicadores y la verificación de los mismos. • Informes de consulta a los integrantes de la Red 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualmente se cuenta con una entrada preliminar del marco conceptual y metodológico, aún disperso. Asimismo, ya se tiene alguna experiencia y otras referencias sobre indicadores de rendición de cuentas, calidad de gobierno y de vida que sirven de insumo y línea basal de este resultado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Marco conceptual listo para el 3er. – 4to- trimestre del primer año. • Recopilación completada para el 3er. Trimestre del segundo año. • Inicio de construcción a partir del 2do. trimestre del 2do. año y concluido el cuarto trimestre del mismo. • Verificación y replicación a partir del tercer año. 	<ul style="list-style-type: none"> • El principal riesgo que subyace a este resultado es la accesibilidad a la información para construir los indicadores. En este sentido, el trabajo de los socios locales de la red y los vínculos que se establezcan con funcionarios locales resultan estratégicos para contar con dichos recursos con oportunidad.

	tiempo.				
<p><i>C. Diagnósticos, análisis y divulgación:</i> Divulgación y difusión de los trabajos de la red y los resultados de los indicadores para distintos tipos de públicos interesados (tomadores de decisiones, académicos, OSCs y ciudadanos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Publicaciones y documentos de divulgación académica elaborados por los integrantes locales de la red. • Avance en la elaboración de los <i>dossiers</i> específicos para los tomadores de decisión locales. • Construcción, uso y visitas de un portal en Internet del proyecto. • Seminarios y conferencias dedicados al tema o participación en otro tipo de eventos que involucre la utilización de los indicadores. • Presencia en medios de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Textos o artículos aprobados para su publicación en revistas académicas y de divulgación. • Ponencias o conferencias presentadas en foros especializados. • El portal en Internet. • Reportes de seguimiento ordinarios entregados. • Reportes con opiniones sobre el uso de los indicadores de los integrantes de la Red 	<ul style="list-style-type: none"> • Para la realización del proyecto se parte de una línea basal de cero, ya que al no contar todavía con los instrumentos necesarios no se ha podido iniciar con la divulgación de los trabajos de la red y los resultados mismos de los indicadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Durante el primer año de contará con el portal en Internet del proyecto (2do. trimestre), además de que se contempla la realización de un seminario en el que se discutan y afine el marco conceptual (3er. – 4to. Trimestre). • En el 2do. y 3er. Año se intensificará la actividad de publicación, difusión y divulgación en función de la oportunidad con la que construyan los indicadores, y la capacidad de divulgación de los socios locales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Para este resultado se contemplan dos riesgos potenciales: primero, el retraso en la construcción de los indicadores lo cual demoraría el proceso de producción, difusión y divulgación. En segundo lugar, el poco interés de los socios y del público interesado por usar los resultados de los indicadores podría aminorar su impacto en la opinión pública. Para este último, la confiabilidad y objetividad de las mediciones resulta vital para dotarlas de legitimidad ante públicos diversos.

IV. PLAN ANUAL DE OPERACIÓN

Primer Año

Resultados de CPAP: 8.3 Capacidades institucionales de gobiernos locales fortalecidas							
Resultados 1: A. <i>Desarrollo conceptual y metodológico</i> : Articulación y puesta en marcha de una red interdisciplinaria de expertos sobre rendición de cuentas y calidad de gobierno en las entidades federativas mexicanas							
Productos	Meta anual	Actividades planeados	Trimestre				Responsabilidad
			Q1	Q2	Q3	Q4	
Producto 1: Conformación del núcleo operativo y de asesoría del proyecto	Meta 1: Contar con los recursos humanos necesarios para la operación del proyecto.	Contratación del asistente del proyecto e inclusión de estudiantes de servicio social	X				Coordinadores del proyecto
	Meta 2: Activar los Consejos Asesores del Proyecto y de la Red.	Establecimiento de contactos formales con integrantes potenciales. Celebrar una primera reunión de indicción con los miembros finales. Agendar y celebrar reuniones posteriores de seguimiento.	X	X		X X	Coordinadores y Asistente del proyecto.
	Meta 3: Definir y dar regularidad a los mecanismos de seguimiento internos/externos.	Definición, elaboración y entrega de los instrumentos formales de seguimiento.		X		X	Coordinadores del proyecto
Producto 2: Articulación y puesta en marcha de la red de socios locales.	Meta 4: Contar con una primera alineación de miembros inclusiva y de alcance nacional	Establecimiento de contactos formales con integrantes potenciales. Reunión inicial de la red y definición de la agenda del	X	X			Coordinadores y Asistente del proyecto.

		seminario de discusión conceptual					
	Meta 5: Asegurar la continuidad en la interacción de los miembros.	Reuniones periódicas de la red o con socios para la discusión conceptual y metodológica. Reunión final de afinamiento y conclusiones sobre la parte conceptual.			X	X	X
							Coordinadores y Asistente del proyecto.

Resultados 2: B. Construcción de base de datos: Construcción de una batería de indicadores confiables y replicables sobre rendición de cuentas y calidad de gobierno en las entidades federativas

Productos	Meta anual	Actividades planeados	Trimestre				Responsabilidad
			Q1	Q2	Q3	Q4	
Producto: Definición de marco conceptual y metodológico que guíe la construcción de los indicadores.	Meta 6: Revisión de experiencias conceptual, metodológicas y de medición que se hayan realizado sobre los temas en México y el mundo.	Búsqueda en internet y recopilación de marcos teóricos y experiencias en la elaboración de indicadores. Elaboración de documento interno para discusión en la red.	X	X			Asistente del Proyecto
	Meta 7: Discusión con los socios locales de la red y retroalimentación con los Consejos Asesores.	Celebración de reuniones con los socios para discutir alternativas conceptuales y metodológicas			X	X	
	Meta 8: Definición final de los marcos de análisis para el proyecto.	Elaboración de documento interno en el que se delimite el marco conceptual acordado				X	Coordinadores y Asistente del proyecto

Resultados 3: C. Diagnósticos, análisis y divulgación: Divulgación y difusión de los trabajos de la red y los resultados de los indicadores para distintos tipos de públicos interesados (tomadores de decisiones, académicos, ONGs y ciudadanos)

Productos	Meta anual	Actividades planeados	Trimestre				Responsabilidad
	Meta 9:	Buscar colaboración técnica en	X	X	X	X	Asistente operativo del proyecto

Producto: Establecimiento de los marcos de comunicación y difusión de la información.	Construcción y consolidación del portal web del proyecto	el CIDE para la construcción y actualización de la página Actualización constante del sitio					
	Meta 10: Organización de un Seminario Internacional en el que se presenten y difundan los principales resultados de la construcción conceptual	Invitación de participantes Organización Logística Puesta en marcha del evento			X	X	

Segundo Año

Resultados de CPAP: 8.3 Capacidades institucionales de gobiernos locales fortalecidas							
Resultados 1: A. Desarrollo conceptual y metodológico: Articulación y puesta en marcha de una red interdisciplinaria de expertos sobre rendición de cuentas y calidad de gobierno en las entidades federativas mexicanas							
Productos	Meta anual	Actividades planeados	Trimestre				Responsabilidad
			Q1	Q2	Q3	Q4	
Producto: Continuidad en el trabajo de la red de experto e involucramiento en la construcción de los indicadores de rendición de cuentas y calidad de gobierno	Meta 1: Dar continuidad a las reuniones de la red para dar seguimiento a la recopilación de información	Acordar y agendar reuniones con socios locales. Estrechar comunicación constante con los miembros	X	X	X		Asistente del proyecto
	Meta 2: Promover en la medida de lo posible la red de socios expertos en temas y áreas con poca cobertura previa	Búsqueda de perfiles Invitación formal Incorporación al trabajo de la red	X	X	X		Coordinadores y Asistente del proyecto.
	Meta 3:	Reuniones con funcionarios	X	X			Coordinadores del proyecto y

	Estrechar vínculos con funcionarios locales para facilitar el acceso a la información necesaria para los indicadores	clave por Estado y/o tema					socios locales.
--	--	---------------------------	--	--	--	--	-----------------

Resultados 2: B. Construcción de base de datos: Construcción de una batería de indicadores confiables y replicables sobre rendición de cuentas y calidad de gobierno en las entidades federativas

Productos	Meta anual	Actividades planeados	Trimestre				Responsabilidad
			Q1	Q2	Q3	Q4	
Producto: Recolección de información y construcción de los indicadores de rendición de cuentas y calidad de gobierno.	Meta 1: Asegurar una recolección suficiente de información para construir los indicadores	Involucrar a los socios locales en la recolección. Realizar las solicitudes de información necesarias Consolidación de los datos en una sola base de datos	X	X			Socios Locales Coordinadores y Asistente de Proyecto
	Meta 2: Completar la elaboración de indicadores claros y replicables a lo largo del tiempo	Definición del modelo de cálculo. Generación de resultados		X	X		Coordinadores y Asistente de Proyecto
	Meta 3: Iniciar un ejercicio de verificación y revisión de los resultados con actores interesados	Solicitar a los Consejos Asesores una verificación de los indicadores. Discutir y replicar los resultados con funcionarios locales.				X	Consejos Asesores del Proyecto y Funcionarios Locales

Resultados 3: C. Diagnósticos, análisis y divulgación: Divulgación y difusión de los trabajos de la red y los resultados de los indicadores para distintos tipos de públicos interesados (tomadores de decisiones, académicos, ONGs y ciudadanos)

Productos	Meta anual	Actividades planeados	Trimestre	Responsabilidad
-----------	------------	-----------------------	-----------	-----------------

<p>Producto: Primeros reportes de resultados y actividades de difusión y divulgación iniciales</p>	<p>Meta 1: Elaborar un reporte integral sobre los resultados de los indicadores</p>	<p>Compilación de resultados y redacción del informe</p>				X	<p>Coordinadores y Asistente del proyecto</p>
	<p>Meta 2: Iniciar la elaboración de los <i>dossiers específicos</i> para las autoridades locales</p>	<p>Armonizar un formato común de trabajo</p> <p>Involucrar a los socios locales en la elaboración de los <i>dossiers</i> de sus entidades</p>				X	<p>Socios Locales Coordinadores y Asistente de Proyecto</p>
	<p>Meta 3. Comenzar la fase de divulgación especializada y pública de los resultados</p>	<p>Establecer una estrategia de divulgación en ámbitos académicos de los resultados.</p> <p>Mantener una actualización constante del portal web con los indicadores</p> <p>Publicación en medios informativos de los indicadores</p> <p>Iniciar el proceso de elaboración de un libro y de artículos académicos en los que participen los socios locales</p>			X	X	<p>Socios Locales Coordinadores y Asistente de Proyecto</p>

Tercer año

Resultados de CPAP: 8.3 Capacidades institucionales de gobiernos locales fortalecidas							
Resultados 1: A. <i>Desarrollo conceptual y metodológico:</i> Articulación y puesta en marcha de una red interdisciplinaria de expertos sobre rendición de cuentas y calidad de gobierno en las entidades federativas mexicanas							
Productos	Meta anual	Actividades planeados	Trimestre				Responsabilidad
			Q1	Q2	Q3	Q4	

Producto: Consolidación y Continuidad de la Red en el Mediano Plazo.	Asegurar la continuidad futura de la Red	Debatir ajustes necesarios a los marcos conceptuales y metodológicos de la primera generación de indicadores. Iniciar un nuevo proceso de comunicación y vinculación con miras a la segunda generación de indicadores.		X	X			Coordinadores del Proyecto
	Vinculación del trabajo hacia la elaboración del libro	Utilizar la dinámica de la red para establecer un seminario que permita la elaboración concertada de un libro en el que se utilicen los indicadores y se ofrezcan explicaciones sobre la situación de las entidades federativas	X	X	X	X		Socios Locales y Coordinadores del Proyecto

Resultados 2: B. Construcción de base de datos: Construcción de una batería de indicadores confiables y replicables sobre rendición de cuentas y calidad de gobierno en las entidades federativas

Productos	Meta anual	Actividades planeados	Trimestre				Responsabilidad
			Q1	Q2	Q3	Q4	
Producto: Finalizar la fase de validación de resultados y preparar la segunda generación de indicadores.	Tener un marco conceptual y metodológico ajustado con base en las recomendaciones del Consejo Asesor.	Indicadas en el Resultado 1		X	X		Socios Locales y Coordinadores del Proyecto
	Contar con la preparación logística suficiente para el levantamiento segunda generación de indicadores	Contratación personal necesario Asegurar accesibilidad a información				X	Coordinadores del Proyecto y Asistente.

Resultados 3: C. Diagnósticos, análisis y divulgación: Divulgación y difusión de los trabajos de la red y los resultados de los indicadores para distintos tipos de públicos interesados (tomadores de decisiones, académicos, ONGs y ciudadanos)

Productos	Meta anual	Actividades planeados	Trimestre	Responsabilidad
-----------	------------	-----------------------	-----------	-----------------

<p>Producto: Aprovechar la primera generación de indicadores para potenciar la difusión y divulgación de los resultados</p>	<p>Contar con un manuscrito de libro para ser dictaminado</p>	<p>Actividades señaladas en el Resultado 1</p>	X	X	X	X	<p>Socios Locales y Coordinadores del Proyecto</p>
	<p>Publicaciones diversas por parte de los socios locales</p>	<p>Entrega de información completa a los autores</p> <p>Promoción de la redacción de artículos académicos y de divulgación por socios locales</p>	X	X	X	X	<p>Socios Locales y Coordinadores del Proyecto</p>
	<p>Continuar y finalizar el proceso de elaboración de Dossiers locales</p>	<p>Redacción y validación de los Dossiers</p>	X	X			<p>Coordinadores del Proyecto</p>

V. ACUERDOS DE GESTIÓN Y COORDINACIÓN

Todo lo relativo a la gestión del proyecto se hará en función a los lineamientos y reglamentos del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, contenidos en la Guía de gestión para proyectos de implementación nacional del PNUD-México y sus posteriores actualizaciones.²

5.1 El Asociado en la Implementación

El Asociado en la Implementación del proyecto, será el Centro de Investigación y Docencia Económicas A.C. (CIDE) y cuenta con condición jurídica para funcionar, según las leyes mexicanas, como empresa de participación estatal mayoritaria, por lo cual el proyecto se llevará a cabo bajo la modalidad de Implementación Nacional (NIM). El PNUD y el Asociado en la Implementación firmarán un Acuerdo Específico de Colaboración (Anexo I), lo que funciona como acuerdo jurídico básico entre el PNUD y el CIDE.

El presente proyecto busca aprovechar las capacidades nacionales mediante la alianza con el CIDE que es un centro de investigación y educación superior especializado en ciencias sociales, orientado por estándares internacionales de calidad. Su objetivo es contribuir al desarrollo del país a través de la generación de conocimiento riguroso y relevante, así como de la formación de una nueva generación de líderes capaces de desempeñarse con creatividad y responsabilidad en un mundo abierto y competitivo.

Las actividades sustantivas del CIDE son tres: investigación científica; formación meritocrática de líderes a nivel licenciatura y maestría; y difusión de conocimiento socialmente útil. Estas actividades se llevan a cabo en seis divisiones académicas: Administración Pública, Economía, Estudios Políticos, Estudios Internacionales, Historia y Estudios Jurídicos. El CIDE ha llevado a cabo investigaciones y trabajos puntuales en temas de desarrollo local, y estados y municipios. Sus investigadores son referencias obligadas en los debates sobre gobiernos subnacionales, descentralización y federalismo. Se trata, en suma, de un centro público de investigación, con amplia interlocución con actores políticos y que cuenta entre sus profesores con líderes de opinión en política, economía, derecho, administración pública e historia. Cuenta con una fuerte influencia en el debate público nacional –con una incidencia en medios comparable sólo a la de la Universidad Nacional. Tiene, además, una sólida infraestructura de apoyo a la investigación –biblioteca, centro de bases de datos, asistencia de investigación y soporte técnico– que facilitará la operación del proyecto.

Asimismo, fue sugerido por parte del Centro de Gobernabilidad de Oslo al PNUD México para ser el asociado en la implementación del proyecto.

5.2 Funciones

Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE). La SRE es la contraparte oficial entre el gobierno de México y el PNUD por disposiciones del Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos y recae a través de la Dirección de Cooperación Técnica y Científica. Sus principales responsabilidades son:

² El PNUD es el único facultado para aprobar enmiendas a estas normas según sea el caso. La oficina del PNUD en México es responsable de comunicar oportunamente a todos los usuarios de la guía las nuevas disposiciones y revisiones a las normas y procedimientos que se generen como consecuencia de mejores prácticas oficializadas por la Sede en Nueva York. El PNUD-México se reserva el derecho de introducir mejoras a la guía para facilitar la presentación y consulta del usuario. Este procedimiento respeta la integridad de las normas corporativas vigentes del PNUD.

- Actuar como contraparte oficial del gobierno mexicano ante el PNUD en su calidad de responsable de la cooperación técnica de México; concretamente formalizar la aprobación de los documentos de proyectos de cooperación que las entidades federales, estatales y privadas presenten al PNUD de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo.
- De ser necesario, solicitará por escrito al PNUD informes de la situación de los proyectos.
- Aprobar el plan de auditoria anual para los proyectos y convocar a la reunión de información y consulta previa al ejercicio de auditoria de acuerdo a las normas y procedimientos *del PNUD*.
- Participar, de ser conveniente, en la Junta del proyecto, por lo menos una vez al año.
- Participar en las reuniones tripartitas o en cualquier sesión de seguimiento o reorientación que se requiera.

El CIDE como Asociado en la Implementación, es la institución responsable de apoyar a la Coordinación y a la Junta de Proyecto en la gestión de los recursos del proyecto con el fin de alcanzar los resultados planificados. Sus principales responsabilidades son:

- Participar en los consejos establecidos para este proyecto.
- Proporcionar la capacidad técnica y administrativa para el desarrollo del proyecto.
- Verificar la planificación y avance de las actividades del proyecto.
- Aportar la infraestructura informática y de apoyo institucional para el proyecto.
- Administrar y entregar los recursos conforme a las bases establecidas por el presente documento.
- Entregar al PNUD y al donante informes de ejecución del Proyecto de acuerdo a la normatividad del PNUD.
- Designar, mediante carta dirigida al PNUD el nombre de los coordinadore(a)s del proyecto y de la(s) persona(s) autorizada(s) para realizar las gestiones administrativas y financieras ante el PNUD.
- Asignar, mediante carta dirigida al PNUD, el nombre y función de la persona(s) autorizada(s) para firmar, en nombre del Asociado en la Implementación, las revisiones del presupuesto y/o las revisiones sustantivas del proyecto.
- Asignar al (a) representante que fungirá como enlace permanente entre el PNUD, la Secretaría de Relaciones Exteriores y la Coordinación del Proyecto para asegurar los insumos necesarios pactados para la ejecución del proyecto.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). El PNUD es la red mundial de desarrollo establecida por Naciones Unidas cuyo mandato es promover el desarrollo de los países y vincularlos con los conocimientos, la experiencia y los recursos necesarios para ayudar a sus pueblos a forjar una vida mejor. Sus principales responsabilidades son:

- Participar, particularmente la Oficina Nacional de Desarrollo Humano, en los espacios de reflexión, discusión y valoración de resultados sustantivos del proyecto.
- Participar en los consejos establecidos para este proyecto.
- Participar en las reuniones con los y las enlaces estatales, asociaciones municipales, comisiones estatales, organizaciones de la sociedad civil y cualquier reunión de interés del PNUD y relacionada con el proyecto.
- Asignar un/a oficial de programas responsable de la asesoría sustantiva y operativa, el seguimiento y apoyo al desarrollo de las actividades del proyecto.

- Administrar los recursos financieros comprometidos en el Plan de Trabajo revisado y aprobado por la Junta del proyecto, e informar al Asociado en la Implementación y a la Junta de Proyecto sobre su origen y destino.
- Asesorar al proyecto en la toma de decisiones gerenciales de acuerdo a lo aprobado en la Junta de Proyecto.
- Supervisar y dar seguimiento a cada una de las actividades del proyecto que requieran apoyo administrativo del PNUD.
- Aprovechar la red de contactos nacionales e internacionales a favor de las actividades del proyecto y establecer sinergias entre proyectos de áreas comunes y/o de otras áreas que aporten al debate y análisis del proyecto.
- Formar parte de la Junta de Proyecto.
- Contratar, con recursos del proyecto, las evaluaciones y auditorías externas que se estimen necesarias y vigilar sus procedimientos.
- Asesorar técnicamente al proyecto para que éste incluya de forma transversal la equidad de género. Estos servicios especializados se proporcionarán sobre la base de recuperación total de costos.

Los arreglos entre el PNUD y el Asociado en la Implementación para la prestación de servicios de apoyo se describen en el apartado correspondiente al "Presupuesto y plan de trabajo".

La Junta de Proyecto. Es un órgano de vigilancia que se reúne al menos dos veces al año y está integrado por:

- Oficial de programas o representante del PNUD;
- Representante del Asociado en la Implementación;
- Coordinación del proyecto;
- Representante de la Dirección General de Cooperación Técnica y Científica de la Secretaría de Relaciones Exteriores, en su caso.
- Representantes de las redes de beneficiarios del proyecto, en su caso.

Sus funciones principales son:

- Vigilar el cumplimiento de los objetivos del proyecto;
- Establecer, enfocar o rediseñar la estrategia del proyecto;
- Analizar o en su caso resolver asuntos relacionados con el avance de las actividades del proyecto, a fin de darle seguimiento al plan de trabajo y cumplir con los indicadores de desempeño;
- Vigilar tanto la situación del presupuesto como la aportación oportuna de los insumos financieros, humanos y técnicos para el cumplimiento del plan de trabajo;
- Observar que se cumplan satisfactoriamente las normas y procedimientos del PNUD;
- Convocar a reuniones ordinarias a fin de considerar las propuestas y avances del proyecto;
- Convocar, en caso de ser necesario, a reuniones extraordinarias;
- Realizar, por lo menos una vez al año, la evaluación sustantiva al documento de proyecto.

Coordinadores del proyecto. Son las personas responsables de asegurar y gestionar en tiempo y forma los insumos técnicos y administrativos para las actividades del proyecto. Serán designados por el CIDE y sus principales funciones serán:

- Preparar y vigilar el cumplimiento de los planes de trabajo (anuales y trimestrales)
- Establecer los presupuestos (anuales y trimestrales)
- Gestionar ante el PNUD los insumos necesarios para el desarrollo del proyecto
- Elaborar la documentación técnica y administrativa del proyecto

- Elaborar los informes técnicos, financieros y de avance (trimestrales, anuales y final)
- Asegurar la gestión eficaz del sistema contable establecido en el proyecto.
- Informar a la Junta de Proyecto del avance de las actividades del proyecto, problemas y posibles soluciones adoptadas y/o recomendaciones sugeridas para la consecución de los objetivos.
- Preparar y presentar un informe de la situación del proyecto en la(s) reunión(es) tripartita(s).
- Fungir como secretarios técnicos de la Junta de Proyecto.

Consejo consultivo

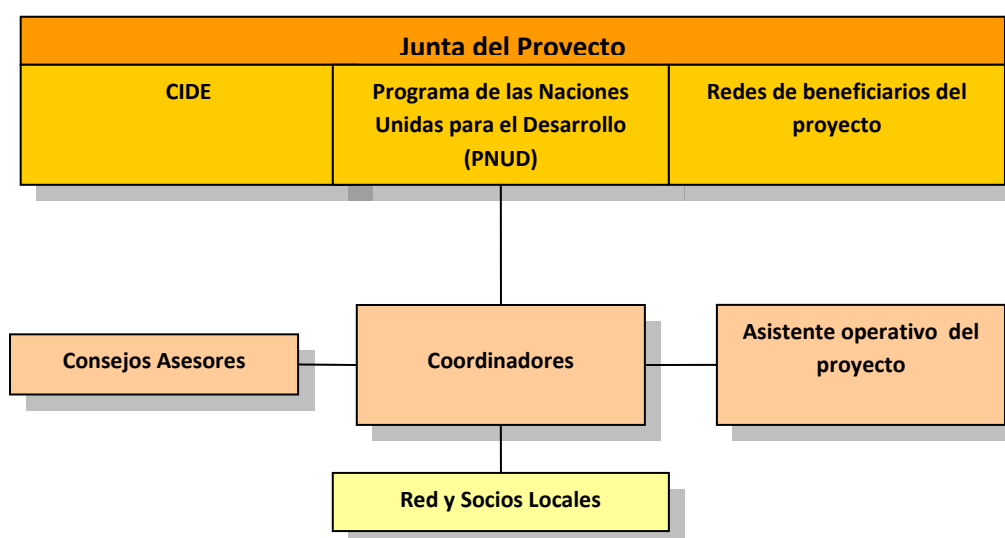
La función principal de este consejo es apoyar las estrategias de vinculación y divulgación de los resultados del proyecto. Por tal motivo, estará conformado por personas cuyo prestigio, redes y experiencia permitan ampliar los alcances del mismo. Este consejo se reunirá por lo menos una vez al año y participará en el taller conceptual-metodológico de 2009. Se le mantendrá informado respecto a los resultados alcanzados a lo largo de los tres años. La coordinación del proyecto propondrá unos términos de referencia para este consejo.

Consejo asesor técnico

La función principal de este consejo es supervisar la calidad técnica, la coherencia conceptual y metodológica de la base de datos generada y de sus posteriores análisis. Estará conformado por especialistas temáticos sobre cada una de las áreas abordadas: salud, educación, promoción económica y seguridad ciudadana. Los coordinadores del proyecto participarán en este consejo a cargo de los temas de rendición de cuentas y calidad de gobierno. Los especialistas del PNUD también serán invitados a participar. Este consejo producirá los insumos para el taller conceptual-metodológico de 2009. La coordinación del proyecto propondrá unos términos de referencia para este consejo.

En el mediano plazo, el Consejo asesor técnico será uno de los instrumentos que propiciará la sustentabilidad del proyecto más allá de los tres años financiados por el PNUD, pues se espera que su participación ocurra de manera continua en la actualización de los datos.

5.3 Estructura Organizativa del Proyecto



VI. ARREGLOS ADMINISTRATIVOS

Para la administración de los recursos, el PNUD pondrá a disposición del proyecto su capacidad instalada, garantizando transparencia y agilidad en el ejercicio de los recursos. El presupuesto y el plan de trabajo se especifican en los anexos de este documento. De existir modificaciones en dicha sección, deberá ponerse a consideración y aprobación de la Junta del Proyecto y solicitarse por escrito al PNUD.

El costo de recuperación por la administración del proyecto es de **8% (ocho por ciento)** sobre saldos ejercidos. Cabe señalar que cualquier servicio que el PNUD proporcione al proyecto se hará en función de sus propios lineamientos y reglamentos internos.

El proyecto será financiado con fondos del centro de Oslo por el monto total de **USD\$ 300,000 dólares**, mismos que serán depositados en la cuenta del PNUD México.

Si el pago se efectúa en una moneda distinta del dólar de los Estados Unidos, su valor se determinará aplicando el tipo de cambio operacional de las Naciones Unidas vigente en la fecha de hacerse efectivo dicho pago. Si antes de la total utilización por el PNUD del importe abonado hubiera una variación en el tipo de cambio operacional de las Naciones Unidas, se ajustará en consonancia el valor del saldo de fondos no utilizados. Si, en ese caso, se registrara una pérdida en el valor de dicho saldo de fondos, el PNUD informará al Donante, con miras a determinar si el Donante ha de aportar más financiación. Si no se dispusiera de dicha financiación adicional, el PNUD podrá reducir, suspender o rescindir la asistencia al programa/proyecto.

Por otro lado, las actividades igualmente tendrán que ajustarse a los fondos disponibles en caja; de la misma manera, en caso de que se produjera un déficit por el tipo de cambio, el PNUD tiene la obligación de informárselo a la agencia de ejecución, a fin de determinar si es necesario que se transfieran fondos adicionales o únicamente se hagan modificaciones al presupuesto.

En el caso de que se presente una suspensión, reducción o rescisión del proyecto, el PNUD reintegrará los fondos recibidos que no hayan sido utilizados, aplicando para ello el tipo de cambio de Naciones Unidas vigente al día de la devolución; en caso de registrarse una pérdida cambiaria, éste déficit será cargado al proyecto.

En caso de que se generase un superávit, la Junta del proyecto decidirá destino y resultados esperados, realizando los ajustes en el plan de trabajo respectivo. De no haber alguna objeción por parte de la Junta del Proyecto estos recursos se transferirán al Programa Internacional de Capacitación e Investigación Electoral.

No se anticipan imprevistos que signifiquen riesgos administrativos para la ejecución del proyecto, debido a que la Junta de Proyecto hará la supervisión y vigilancia del mismo basándose en un diseño adecuado y detallado del plan de trabajo.

6.1 Transferencia de efectivo al Asociado en la Implementación

De conformidad con la Resolución 56/201 de la Asamblea General de las Naciones Unidas sobre la revisión trienal de la política relativa a las actividades operacionales para el desarrollo del sistema de las Naciones Unidas, el PNUD, el UNICEF, el UNFPA y el PMA (los organismos del Comité Ejecutivo del GNUD) han adoptado un marco operacional común para las transferencias de efectivo a los asociados en la ejecución, tanto gubernamentales como no gubernamentales.

Todas las transferencias de efectivo a la agencia de ejecución se basan en los planes de trabajo anuales acordados entre el Asociado en la Implementación y el PNUD.

Un organismo de las Naciones Unidas podrá realizar transferencias de efectivo por actividades incluidas en los planes de trabajo anuales utilizando las siguientes modalidades:

- (1) Transferencia directa de efectivo al Asociado en la Implementación:
 - (a) Antes del inicio de las actividades (transferencia directa de efectivo), o
 - (b) Tras la finalización de las actividades (reembolso).
- (2) Pago directo a proveedores o terceras partes por obligaciones contraídas por el agencia de ejecución sobre la base de solicitudes firmadas por el funcionario designado de la agencia de ejecución.
- (3) Pago directo a proveedores o terceras partes por obligaciones contraídas por organismos de las Naciones Unidas en apoyo de actividades acordadas con la agencia de ejecución.

Se solicitarán y liberarán transferencias directas de efectivo para periodos de ejecución de programas que no excedan los tres meses. Se solicitarán y liberarán los reembolsos por gastos previamente autorizados trimestralmente o tras la finalización de las actividades. La Agencia de Gestión (PNUD) no estará obligada a reembolsar los gastos realizados por el Asociado en la Implementación que excedan las cantidades autorizadas.

Tras la finalización de una actividad, los saldos no utilizados serán reprogramados de común acuerdo entre el Asociado en la Implementación y el PNUD, o reembolsados.

Las modalidades de transferencia de efectivo, las cantidades de los desembolsos y el alcance y la frecuencia de las actividades de garantía, dependen de las conclusiones de un examen de la capacidad de gestión de las finanzas del Asociado en la Implementación que no pertenece al Sistema de las Naciones Unidas. Un despacho competente, que fue seleccionado por el PNUD realizará dicha evaluación con la participación del Asociado en la Implementación.

Los resultados satisfactorios de dicha evaluación se anexarán una vez terminado y presentado el ejercicio ante la Secretaría de Relaciones Exteriores.

Las modalidades de transferencia de efectivo, los montos de los desembolsos y el alcance y la frecuencia de las actividades de garantía podrán reconsiderarse en el curso de la implementación del programa, sobre la base de las conclusiones de la vigilancia del programa, el seguimiento de los gastos y la presentación de informes sobre éstos, y las auditorías.

En el caso de transferencias directas de efectivo o de reembolso el PNUD notificará al Asociado en la Implementación la cantidad aprobada por la Junta de Proyecto y desembolsará los fondos de acuerdo al calendario aprobado en las sesiones de la Junta de Proyecto.

En el caso de pagos directos a proveedores o terceras partes por obligaciones contraídas por el Asociado en la Implementación sobre la base de solicitudes firmadas por el funcionamiento designado de éste; o a proveedores o terceras partes por obligaciones contraídas por el PNUD en apoyo de actividades acordadas con el Asociado en la Implementación, el PNUD efectuará el pago de acuerdo al calendario aprobado en las sesiones de la Junta de Proyecto.

PNUD no tendrá responsabilidad directa en relación con los arreglos contractuales concertados entre el Asociado en la Implementación y un proveedor o tercera parte.

Después de la primera cuota, al CIDE se le adelantarán las siguientes cuotas cada tres meses, luego de que el PNUD haya recibido y aceptado un informe financiero y los documentos

convenidos acerca de las actividades completadas que muestren una gestión y utilización satisfactorias de los recursos del PNUD.

6.2 Compromisos del PNUD y el gobierno mexicano para la prestación de los servicios de apoyo

Los servicios de apoyo que se requieran del PNUD se proporcionarán de acuerdo con las condiciones que a continuación se indican.

1. La oficina del PNUD en el país tiene la posibilidad de proporcionar los servicios de apoyo y asistencia necesarios para cubrir los requisitos que se pidan, ya sea para presentar informes o efectuar pagos directos. Al prestar esos servicios, PNUD México velará para que se incremente la capacidad de la institución designada a fin de que pueda asumir esas actividades de manera directa.
2. La oficina del PNUD en el país tiene la facultad de proporcionar, a petición de la institución designada, los siguientes servicios de apoyo para las actividades del programa o proyecto:
 - Soporte técnico de recursos nacionales e internacionales del Sistema de Naciones Unidas.
 - Diseño y planeación estratégica del proyecto.
 - Administración del proyecto mediante el seguimiento técnico y financiero, con un enfoque basado en resultados.
 - Desarrollo de redes de conocimiento internacionales, nacionales y locales basadas en la experiencia del Sistema de Naciones Unidas.
 - Selección del personal para el proyecto, asistencia para su contratación y sugerencia de candidatos (personas físicas o morales) para las actividades sustantivas y administrativas del proyecto.
 - Adquisición de bienes y servicios, en concordancia con sus procedimientos y políticas.
3. Bajo la modalidad de transferencia de efectivo, la adquisición de bienes y servicios, así como la contratación del personal para el proyecto son responsabilidad del Asociado en la Implementación
4. En caso de demandas o controversias relacionadas con la prestación de servicios por parte de la oficina del PNUD en el país, éstas tendrán la aplicación que corresponda según el modelo de asistencia básica de este documento.
5. La manera y el método como el PNUD México recuperará los gastos que le signifique la prestación de los servicios de apoyo, descritos en la parte correspondiente a los "arreglos administrativos", estarán especificados en el anexo que contiene al presupuesto.
6. La oficina en México del PNUD informará por escrito sobre los servicios de apoyo prestados y los gastos reembolsados por ese concepto, en conformidad con los acuerdos del Comité Directivo del proyecto.
7. Si las necesidades de servicios de apoyo cambiasen durante la vigencia del proyecto, tendrá que revisarse el documento de proyecto por acuerdo mutuo del Representante Residente del PNUD México y el Asociado en la Implementación.

6.3 Auditoría

La auditoría del proyecto es parte integrante de la gestión financiera y administrativa dentro del marco de rendición de cuentas del PNUD. El proyecto será auditado con el objetivo de obtener una seguridad de que los recursos son administrados de acuerdo a los reglamentos financieros, las cláusulas y condiciones del documento de proyecto, plan de trabajo y presupuesto establecido. El presupuesto del proyecto deberá contemplar los recursos necesarios para efectuar la auditoría.

6.4 Consideraciones especiales

Las publicaciones, investigaciones y productos que se generen como parte de lo aquí propuesto son propiedad del PNUD México, y pueden ser utilizados por el CIDE y por la Coordinación del **Proyecto Calidad de gobierno y rendición de cuentas en las entidades federativas de México**, siempre que este uso sea sin fines de lucro.

Asimismo, todo el material que se produzca como consecuencia de este proyecto, deberá llevar de manera visible y en tamaño similar los logotipos del PNUD, del **CIDE**; dándoles el crédito correspondiente a los autores y organismos de apoyo, en concordancia con el Comité Directivo.

Además, todas las publicaciones producidas como consecuencia de este documento deberán incluir de manera obligatoria la siguiente inscripción:

Las opiniones, análisis y recomendaciones de política no reflejan necesariamente el punto de vista del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, como tampoco de su junta ejecutiva ni de sus estados miembros.

6.5 Comunicación y difusión

Al ser una red de conocimiento, el PNUD promueve la difusión de aquellas experiencias y lecciones aprendidas de los proyectos, de manera que puedan ser compartidas al interior de los países y con el resto de la comunidad internacional para ayudar a sus pueblos a forjar una vida mejor.

Por ello el PNUD, en coordinación con el Asociado en la Implementación y la Institución Responsable, promoverá la sistematización de experiencias y la difusión de los productos que surjan del marco de este proyecto como una actividad transversal al logro de sus resultados. Dichas actividades se contemplan en el plan de trabajo anual del proyecto y se destinará un porcentaje de su presupuesto para este fin.

La Junta de Proyecto definirá la estrategia de comunicación y la revisará periódicamente para promover la visibilidad de las lecciones aprendidas y las buenas prácticas empleadas en la ejecución de las actividades del proyecto. La Junta del Proyecto también determinará los ajustes al presupuesto del proyecto para cumplir con este objetivo.

Como parte de la estrategia de comunicación se contempla una reunión de arranque del proyecto con actores clave para dar a conocer los alcances del proyecto y su vinculación con otros programas. Asimismo, cumplida la primera mitad del proyecto, se analizará la viabilidad de llevar a cabo una serie de actividades de difusión de los avances conseguidos al momento.

De igual forma, el PNUD y el Asociado en la Implementación participarán coordinadamente en la promoción de estos resultados aprovechando los espacios de difusión de las Naciones Unidas, eventos relacionados con el proyecto y otros espacios de interés común.

Finalmente, el PNUD seguirá una política de acceso a la información relacionada con el proyecto, respetando aquella información que el Asociado en la Implementación considere de carácter confidencial.

6.6 Seguridad

Es prioridad del PNUD garantizar condiciones mínimas de seguridad en el funcionamiento de los proyectos que involucren personal contratado por el PNUD. De ser el caso, y en la medida de lo posible, se buscará contar con los estándares operacionales establecidos por la Oficina de Seguridad de las Naciones Unidas. Por lo anterior, se llevarán a cabo reuniones periódicas, así como talleres de información y capacitación con los/las responsables de la coordinación del proyecto y para todo/as aquello/as que tengan una relación contractual con el PNUD con el propósito de permitirles estar compenetrados con las regulaciones, procedimientos e instrucción que todo Funcionario de las Naciones Unidas debe seguir para el cumplimiento de dichos estándares.

En la consulta realizada a la Oficina de Seguridad de las Naciones Unidas el 15 de abril de 2008 se contemplan los siguientes apoyos:

- a) La Oficina de Seguridad de las Naciones Unidas brindará servicios para fortalecer la seguridad en el equipo de trabajo del proyecto a través de cursos de capacitación por medios electrónicos como son a) Curso de seguridad básica, b) Seguridad avanzada sobre el terreno.
- b) Adicionalmente, se ofrecerá al personal contratado en el marco del proyecto sesiones de inducción presenciales sobre medidas de seguridad, los Procedimientos Operativos Vigentes (POV's) y trípticos que contienen recomendaciones diversas referidas a temas específicos. Será responsabilidad de la Unidad Coordinadora que el personal que labora en el proyecto atienda las sesiones mencionadas y reciba la información que la Oficina de Seguridad de las Naciones Unidas elabore.
- c) La oficina de Seguridad de las Naciones Unidas en México proporcionará recomendaciones y, en determinado caso, evaluaciones de las instalaciones en las cuales se llevarán a cabo eventos en el marco del proyecto.

Si en el marco del proyecto se requiriera la renta de espacios fuera de éstas instalaciones, se procurará que dichos espacios cumplan con principios de seguridad establecidos por el PNUD. Estos criterios estarán establecidos en los términos de referencia y serán un factor de decisión importante para la contratación de dichos espacios.

Finalmente, aquellas personas que estén destinados o deban viajar, por actividades en el marco del proyecto, a zonas que estén en una etapa de seguridad elevada (señalada por la Oficina de Seguridad de las Naciones Unidas), deberán acreditar el Curso Avanzado de Seguridad sobre el Terreno.

El PNUD circulará periódicamente un comunicado con aquellas zonas geográficas que, por determinada circunstancia, sean consideradas de mayor riesgo para la operación del personal.

VII. MONITOREO Y EVALUACIÓN

De acuerdo a las Políticas y Procedimientos del PNUD, el presente Proyecto será monitoreado según lo siguiente:

Durante el ciclo anual del Proyecto

- Con el fin de facilitar el seguimiento y solucionar eventuales problemas, el "Registro de Asuntos/Problemas" debe ser activado y actualizado en el sistema Atlas por parte del PNUD con el apoyo de la coordinación del proyecto.
- El "Registro de Riesgos" definido durante la fase de formulación del Proyecto, debe ser activado en Atlas por parte del PNUD con el apoyo de la coordinación del proyecto.
- El Registro de Riesgos debe ser regularmente actualizado en Atlas, evaluando el ambiente externo que podría afectar la implementación del Proyecto.
- Sobre la base de la información ingresada en Atlas, un "**Reporte Trimestral de Avance del Proyecto**" será presentado por la coordinación del Proyecto a la Junta a través del Junta del Proyecto (semestral o trimestral).
- El registro de "Lecciones Aprendidas" debe ser activado en Atlas por parte del PNUD y actualizado regularmente para asegurar aprendizaje progresivo y facilitar la preparación del "Reporte de Lecciones Aprendidas" al fin del Proyecto.
- El Plan de Monitoreo del Proyecto debe ser activado en Atlas y actualizado para registrar el estatus de cumplimiento de las acciones clave de monitoreo planteadas.
- El Proyecto no dispondrá de acceso externo al Sistema Atlas, la información será proporcionada semestralmente o trimestralmente por la coordinación del Proyecto a través de Reportes Semestrales y Anuales de Avance del Proyecto.
- **Reporte Anual del Proyecto** (Annual Review Report). El Reporte Anual del Proyecto será preparado por la coordinación del Proyecto y compartido con las Juntas de Proyecto y de Resultado.
- **Reuniones de Anual y Final del Proyecto**. Sobre la base del "Reporte Anual del Proyecto" se realizará una Reunión anual del Proyecto durante el cuarto trimestre del año/o el segundo semestral, para revisar y evaluar el desempeño del Proyecto y el Plan Anual de Trabajo (AWP) del año siguiente. En el último año del Proyecto, dicha revisión se considerará como Reunión Final de Cierre del Proyecto. La Reunión Anual o Final del Proyecto será realizada por la Junta del Proyecto y puede involucrar a otros posibles interesados. Las Revisiones Anuales y Finales se focalizarán en evaluar el nivel de logros de los Productos y su alineamiento con los Resultados esperados del Programa de País."

Riesgos del Proyecto

Dado el calendario electoral en los estados, es altamente probable que los diagnósticos (e incluso los indicadores) sean susceptibles de uso político. Esto será particularmente relevante para aquellos estados que celebren elecciones en el 2010 y 2011. Será, por tanto, necesario ser sumamente cuidadosos en la integración de los indicadores, para que éstos no puedan ser cuestionados.

Falta de colaboración institucional entre actores gubernamentales. La poca tradición de investigación empírica sistemática del desempeño de los estados puede provocar que haya poca disposición para entregar información (e, incluso, para que los socios locales participen

activamente en su obtención). Una salida a este problema es el uso de la legislación de acceso a la información. También ayudará ser muy enfáticos en el carácter objetivo de los indicadores.

Plan de Monitoreo del Proyecto

Plan de Monitoreo del Proyecto						
Acción de Monitoreo (ejemplos)	Descripción	Responsable	Fecha prevista	Fecha efectiva	Status	Comentarios
<i>Informe Trimestral</i>	Avance financiero y sustantivo de las actividades.	Coordinación del proyecto	Trimestres naturales	Última semana de marzo, junio, septiembre y diciembre de cada año	Previstos	
<i>Informe Anual</i>	Avance financiero y sustantivo de las actividades.	Coordinación del proyecto	Enero del año siguiente al reportado	Última semana de enero del año posterior		
<i>Auditoría</i>	Dependiendo de la Oficina de Auditoría de la sede	Coordinación del proyecto	Dependiendo de la Oficina de Auditoría de la sede			
<i>Evaluación</i>	Por el momento no se ha definido	Pendiente	Pendiente			
<i>Visita de Monitoreo</i>	El equipo del proyecto realizará diferentes visitas de monitoreo a las zonas de trabajo de los socios locales	Coordinación del proyecto	Vinculadas a las reuniones previstas para red	Pendientes		
<i>Reunión Anual</i>		Coordinación del proyecto	Diciembre 2009			

VIII. CONTEXTO LEGAL

Este documento conjuntamente con el CPAP firmado por el Gobierno y el PNUD el cual se incorpora como referencia, constituyen el Documento de Proyecto.

El instrumento de referencia para el acuerdo entre el fondo especial y el gobierno de México (firmado el 23 de febrero de 1961), junto con sus dos resoluciones de asamblea, es parte de este documento.

La responsabilidad para la seguridad y protección del Asociado en la Implementación y su personal y propiedad, y de la propiedad del PNUD en la custodia del Asociado en la Implementación, recae en el socio implementador.

El Asociado en la Implementación deberá:

- a) Implementar un plan de seguridad apropiado y actualizar el plan de seguridad, tomando en cuenta la situación del país donde el proyecto se ejecute.

- b) Asumir todos los riesgos y obligaciones relacionadas a la seguridad del Asociado en la Implementación y de la implementación total del plan de seguridad.

El PNUD se reserva el derecho de verificar si tal plan está siendo implementado, y sugerir modificaciones al plan cuando sea necesario. El no cumplimiento en el mantenimiento e implementación de un plan de seguridad apropiado como aquí se requiere será considerado una violación a este acuerdo.

El socio implementador acuerda realizar todos los esfuerzos razonables para asegurar que ninguno de los fondos del PNUD recibidos derivados del documento de proyecto sean utilizados para proporcionar apoyo a individuos o entidades asociadas con terrorismo y que los receptores de tales cantidades proporcionadas por el PNUD aquí acordadas no se encuentren en la lista que mantiene el Comité del Consejo de Seguridad establecido de la resolución 1267 (1999). La lista puede encontrarse en la siguiente dirección electrónica: <http://www.un.org/Docs/sc/committees/1267/1267ListEng.htm>. Esta provisión debe ser incluida en todos los subcontratos o sub-acuerdos que se suscriban en el marco de este Documento de Proyecto.

IX. ANEXOS

- **Análisis de Riesgos.**
- **Presupuesto.**

Análisis de Riesgos

Nombre del proyecto: Programa de Apoyo a la Observación Electoral 2009				Award ID:		Fecha: Noviembre de 2008			
#	Descripción	Fecha	Tipo	Impacto & Probabilidad	Contramidas / Mngt respuesta	Propietario	Presentado Actualizado por	Última actualización	Estatus
1	Poco interés de actores diversos para participar en la red como socios, lo que provocaría un sesgo en el perfil o en el alcance nacional de la red	Diciembre de 2008	Operativo Político Estratégico	Sesgo en la conformación y el alcance nacional y diverso de la red. P=2 I=3	Estrategia comprehensiva de identificación de socios potenciales. Información generada como insumo a públicos diversos	Asistente de Proyecto	CIDE y Área de Gobernabilidad Democrática	Enero 2009	Inicial
2	Renuencia de funcionarios locales a entregar información ágilmente	Diciembre 2008	Político	Disminución en la confiabilidad y oportunidad de la información P =2 I = 3	Estrategia de vinculación con funcionarios. Solicitudes formales de información	Coordinadores del Proyecto	CIDE y Área de Gobernabilidad Democrática	Enero 2009	Inicial
3	Retraso en la recopilación de la información y en la construcción de indicadores	Diciembre de 2008	Operativo Organizacional	No contar con los resultados en los plazos establecidos P =3 I = 1	Ofrecer resultados preliminares en los temas y áreas en los que se cuente con información completa	Asistente de Proyecto	CIDE y Área de Gobernabilidad Democrática	Enero 2009	Inicial
4	Poco interés de los socios a la utilización de los resultados para la producción académica, así como de los medios para su	Diciembre de 2008	Organizacional Estratégico	Poco impacto de divulgación en públicos especializados y en la ciudadanía P=1 I=3	Estrategia de comunicación. Respaldos institucionales para soportar publicaciones	Coordinadores	CIDE y Área de Gobernabilidad Democrática	Enero 2009	Plnicial

	divulgación								
--	-------------	--	--	--	--	--	--	--	--

FORMATO REVISION PRESUPUESTAL

Proyecto:
Institución: CIDE
Agencia de implementación: CIDE NIM Implementation
Donante(s): UNDP - Oslo Governance Center
Fuente(s) de financiamiento:
Fecha de inicio y fecha de término: 2009-2011

PLAN DE TRABAJO PARA EL AÑO 2009

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DEL INSUMO	No. Cuenta	Montos Revisión Presupuestal Vigente	Montos Propuestos 2009	
1. Gestión del Proyecto	Consultores Locales	71300	\$ -	\$ 59,287.03	
	Coordinador(a) 1			\$ 7,101.85	
	Coordinador(a) 2			\$ 7,101.85	
	Asistente Proyecto			\$ 3,472.22	
	Consultores			\$ 34,305.55	
	Asistente administrativo (CIDE)**			\$ 1,305.56	
	Vinculación, Página WEB			\$ 3,000.00	
	Base de datos			\$ 3,000.00	
	Viajes y Seminario		71600	\$ -	\$ 12,805.56
	Viáticos y Seminario				\$ 7,759.26
Scoping mission from OGC/regional centre**				\$ 5,046.30	
	Auditoría	74100	\$ -	\$ 1,592.59	
	Otros Materiales	72300	\$ -	\$ 4,187.41	
	Contratos de Servicios de Administración Pública y Políticos - CIDE	72100	\$ -	\$ 14,720.00	
Sub-total Actividad 1			\$ -	\$ 92,592.59	
GMS		75100	\$ -	\$ 7,407.41	
Total Actividad 1			\$ -	\$ 100,000.00	

RESUMEN

DONANTE	AÑOS	Presupuesto	GMS	GRAN TOTAL
UNDP Oslo Governance Center	2009	92,592.59	7,407.41	100,000.00
UNDP Oslo Governance Center	2010	92,592.59	7,407.41	100,000.00
UNDP Oslo Governance Center	2011	92,592.59	7,407.41	100,000.00
Total Nombre Donante		277,777.77	22,222.23	300,000.00

FORMATO REVISION PRESUPUESTAL

Proyecto:
Institucion: CIDE
Agencia de implementación: CIDE NIM Implementation
Donante(s): UNDP - Oslo Governance Center
Fuente(s) de financiamiento:
Fecha de inicio y fecha de término: 2009-2011

PLAN DE TRABAJO PARA EL AÑO 2010

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DEL INSUMO	No. Cuenta	Montos Revisión Presupuestal Vigente	Montos Propuestos 2010
1. Gestión del Proyecto	Consultores Locales	71300	\$ -	\$ 68,080.00
	Coordinador(a) 1			\$ 8,500.00
	Coordinador(a) 2			\$ 8,500.00
	Asistente Proyecto			\$ 8,400.00
	Consultores			\$ 30,000.00
	Asistente administrativo (CIDE)**			\$ 1,400.00
	Vinculación, Página WEB			\$ 2,780.00
	Base de datos			\$ 8,500.00
	Viajes	71600	\$ -	\$ 7,200.00
	Otros Materiales	72300	\$ -	\$ 1,000.00
Contratos de Servicios de Administración Pública y Políticos - CIDE	72100	\$ -	\$ 14,720.00	
Auditoría	74100	\$ -	\$ 1,592.59	
Sub-total Actividad 1			\$ -	92,592.59
GMS		75100	\$ -	\$ 7,407.41
Total Actividad 1			\$ -	\$ 100,000.00

RESUMEN

DONANTE	AÑOS	Presupuesto	GMS	GRAN TOTAL
UNDP Oslo Governance Center	2009	92,592.59	7,407.41	100,000.00
UNDP Oslo Governance Center	2010	92,592.59	7,407.41	100,000.00
UNDP Oslo Governance Center	2011	92,592.59	7,407.41	100,000.00
Total Nombre Donante		277,777.77	22,222.23	300,000.00

FORMATO REVISION PRESUPUESTAL

Proyecto:
Institucion: CIDE
Agencia de implementación: CIDE NIM Implementation
Donante(s): UNDP - Oslo Governance Center
Fuente(s) de financiamiento:
Fecha de inicio y fecha de término: 2009-2011

PLAN DE TRABAJO PARA EL AÑO 2011

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DEL INSUMO	No. Cuenta	Montos Revisión Presupuestal Vigente	Montos Propuestos 2011
1. Gestión del Proyecto	Consultores Locales	71300	\$ -	\$ 39,280.00
	Coordinador(a) 1			\$ 8,500.00
	Coordinador(a) 2			\$ 8,500.00
	Asistente Proyecto			\$ 8,400.00
	Consultores			\$ 10,000.00
	Asistente administrativo (CIDE)**			\$ 1,400.00
	Base de datos			\$ 2,480.00
	Viajes y Seminario	71600	\$ -	\$ 29,000.00
	Viáticos			\$ 9,000.00
	Seminario de trabajo			\$ 20,000.00
	Publicaciones-Dossiers	74200	\$ -	\$ 8,000.00
	Contratos de Servicios de Administración Pública y Políticos - CIDE	72100	\$ -	\$ 14,720.00
	Auditoría	74100	\$ -	\$ 1,592.59
Sub-total Actividad 1			\$ -	\$ 92,592.59
GMS		75100	\$ -	\$ 7,407.41
Total Actividad 1			\$ -	\$ 100,000.00

RESUMEN

DONANTE	AÑOS	Presupuesto	GMS	GRAN TOTAL
UNDP Oslo Governance Center	2009	92,592.59	7,407.41	100,000.00
UNDP Oslo Governance Center	2010	92,592.59	7,407.41	100,000.00
UNDP Oslo Governance Center	2011	92,592.59	7,407.41	100,000.00
Total Nombre Donante		277,777.77	22,222.23	300,000.00