



*Nicaragua*

**Gobierno de la República de Nicaragua**

**Programa de las Naciones Unidas Para el Desarrollo (PNUD)**

AWARD 48917

**Programa de Fortalecimiento de la Institucionalidad Democrática.**

Proyecto NIC10-00070546

**Proyecto “Sistema de Indicadores en Gobernabilidad para Fortalecer  
las Políticas Públicas en Nicaragua”**

Managua, Nicaragua  
Marzo 2009

# Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

## Nicaragua

### Documento de Proyecto

**Título del Proyecto:** “Sistema de Indicadores en Gobernabilidad para Fortalecer las Políticas Públicas en Nicaragua”

#### **Resultados del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDAF):**

1. La cultura de prevención y de derechos humanos se ha fortalecido: la población se ha empoderado para el ejercicio pleno de su ciudadanía, y las instituciones han mejorado sus capacidades para garantizar ese ejercicio en el marco de los proceso de reforma y descentralización del Estado y de los compromisos nacionales e internacionales.

#### **Resultados del Programa de País:**

1.2 Fortalecimiento de la institucionalidad democrática que promueva la construcción de ciudadanía, el empoderamiento de los sectores más empobrecidos, la prevención de conflictos y la participación, respetando las identidades culturales.

#### **Productos esperados:**

1.2.1 Mejoradas las capacidades del Estado para el desarrollo, gestión y supervisión de los marcos de políticas que propician el Estado de Derecho.

1.2.2 Se desarrolla el sistema político democrático promoviendo y formando líderes que se ajustan a principios éticos, transparentes, equitativos y respetuosos de los derechos humanos.

**Socio Implementador:** Asamblea Nacional

#### **Partes Responsables:**

Asamblea Nacional (Unidad de Seguimiento al Gasto Público)

Universidades

Centros de Investigación

Instituto Nacional de Estadísticas para el Desarrollo (INIDE)

PNUD Nicaragua

El propósito del Proyecto es el desarrollo de capacidades de la Asamblea Nacional para realizar una evaluación global de la gobernabilidad democrática en Nicaragua y fortalecer su capacidad institucional a través del apoyo técnico de entidades académicas, así como el de otras iniciativas que apoya el Sistema de Naciones Unidas en el marco del Memorandum de Entendimiento que firmó con la Asamblea Nacional.

Su lógica de desarrollo es modular, a través de fases que podrán desarrollarse sucesivamente a partir del éxito logrado en la fase precedente.

Período del Programa	2008 – 2012
Area de	
Intervención:	Gobernabilidad Democrática
Atlas Award ID:	48917
Project ID:	00070546
Fecha Inicio:	Mayo 2009
Fecha Finalización:	Mayo 2011
Fecha Reunión del CLAP:	Abril 16, 2009
Arreglos de Gestión	NEX

Presupuesto 2009	US\$ 100,000.00
Total recursos requeridos	US\$ 350,000.00
Total recursos disponibles	US\$ 100,000.00
• Regulares TRAC 1	US\$
• Otros:	
○ PNUD OGC	US\$ 100,000.00
○ Otros donantes	US\$
Presupuesto sin financiar:	US\$ 250,000.00
Contribuciones en especie:	

Aprobado por:

René Núñez Téllez  
 Presidente Asamblea Nacional

Implementador Asociado: \_\_\_\_\_

Alfredo Missair, Representante Residente  
 Sistema de las Naciones Unidas Nicaragua

## I. SÍNTESIS

El propósito del presente proyecto es desarrollar capacidades en la Asamblea Nacional para realizar una valoración global de la gobernabilidad democrática en Nicaragua, que responda a la realidad del sistema político y la cultura política nacional. El proyecto se llevará a cabo a través de la Unidad de Seguimiento del Gasto Público la cual depende de la Comisión de Economía, Producción y Presupuesto de la Asamblea Nacional y bajo la dirección de la "Comisión de Modernización"<sup>1</sup>, en coordinación con una entidad académica y organizaciones de la sociedad civil que trabajan en temas de gobernabilidad.

A través del proyecto, el PNUD prestará asistencia técnica a la Asamblea Nacional (AN), con el fin de apoyarle en el diseño de políticas públicas pertinentes para elevar la calidad de la institucionalidad democrática y mejorar las funciones propias del poder legislativo de cara a su la representación de la sociedad nicaragüense.

Al finalizar el proyecto se habrá diseñado y creado un Sistema de Monitoreo y Evaluación, el cual desarrollará indicadores específicos desde una perspectiva de género y multi-cultural<sup>2</sup>. La capacidad institucional de la Asamblea Nacional será fortalecida a través del apoyo técnico de una entidad académica, así como el de otras iniciativas que apoya el Sistema de Naciones Unidas en el marco del Memorandum de Entendimiento que firmó con la Asamblea Nacional a finales de 2007.

## II. ANTECEDENTES.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en Nicaragua inició esfuerzos en la presente década para fortalecer la institucionalidad democrática del país, transformar el sistema político hacia uno más democrático y participativo, así como para modernizar las principales instituciones políticas y partidarias, con un enfoque de género y atención particular al relevo generacional. Ello conllevó, desde el año 2003, a la realización de un diagnóstico de las principales necesidades de la Asamblea Nacional para su modernización y al diseño y ejecución del proyecto "*Apoyo a la Modernización de la Asamblea Nacional y los Consejos Regionales de la Costa Caribe*", específicamente orientado a este objetivo entre los años 2003 y 2007.

Con el proyecto "*Apoyo a la Modernización de la Asamblea Nacional*", se produjeron cambios importantes, destacándose la elaboración de su Ley Orgánica y otras normativas internas, lo que mejoró su funcionamiento, generó estabilidad en el corto plazo y priorizó tanto el trabajo de las Comisiones con temas vinculantes con los Objetivos de Desarrollo del Milenio. De igual forma, se creó un Sistema de Información que ha permitido darle seguimiento al proceso de formación de la ley; se ha fortalecido el trabajo legislativo mediante el ordenamiento y publicación de 32 años de Normativas de la Legislación nicaragüense (denominado Digesto Legislativo), y se capacitó a las distintas bancadas parlamentarias en el tema de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

El programa ha contribuido a mejorar la interrelación del Parlamento con la Ciudadanía, la formulación e implementación de una estrategia de Comunicación y a la creación de la Oficina de Participación Ciudadana, todo lo cual facilita la divulgación del quehacer legislativo hacia la ciudadanía.

---

<sup>1</sup> . – La Comisión de Modernización es la contraparte oficial para el apoyo que brinda Sistema de Naciones Unidas a la Asamblea Nacional y está conformada por al menos un representante de nivel de todos los partidos políticos en el Parlamento, así como por miembros de su Junta Directiva.

<sup>2</sup> . – El Area Costa Caribe del PNUD, ha expresado su interés en coordinar y trabajar también con indicadores de gobernabilidad democrática en la RAAN y la RAAS, aportando fondos y generando sinergia inter área a nivel del PNUD.

Durante los años 2007 y 2008 el PNUD brindó asistencia técnica para sensibilizar a los legisladores y personal técnico y administrativo, a fin de crear la Unidad Técnica de Género (UTG). Esta fue diseñada e integrada al organigrama oficial del Parlamento y tiene como principal objetivo acompañar a la Asamblea Nacional en el conocimiento del tema y el fortalecimiento de capacidades del personal legislativo y administrativo en materia de equidad de género. De esta manera, el PNUD ha contribuido directamente a responder al desafío de integrar de forma transversal el enfoque de equidad de género en las políticas públicas diseñadas por la Asamblea Nacional.

Finalmente, se han fortalecido los vínculos con los Concejos Regionales de la Costa Caribe -también interesados en monitorear y valorar la gobernabilidad democrática en la Costa-, a través de la firma de un acuerdo interinstitucional con la Asamblea Nacional. Se han creado dos Comisiones Regionales de Modernización (una por cada Región Autónoma) y se ha fortalecido la Comisión de Asuntos Étnicos, Regímenes Autonómicos y Comunidades Indígenas de la Asamblea Nacional, como instancia que canaliza y promueve la inclusión de las necesidades y demandas de las comunidades y autoridades de las Regiones Autónomas del Atlántico Norte y Sur en el Parlamento Nacional.

### III. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.

En todo sistema político democrático, los partidos políticos y la Asamblea Nacional son los principales actores que representan a la ciudadanía dentro del Estado, al tiempo que definen las políticas y marcos normativos para garantizar el cumplimiento de los derechos humanos. Para cumplir con las funciones que la Constitución Nicaragüense les otorga a estos actores, éstos deben contar con capacidades analíticas, organizativas y programáticas.

Desde 1990, Nicaragua ha protagonizado una serie de crisis políticas y de gobernabilidad vinculadas con su proceso de transformación y transición democrática. Nicaragua es una democracia en transición y como tal su proceso conlleva avances y retrocesos. Es evidente que ya son parte del pasado los conflictos bélicos como medios para dirimir diferencias y se ha ratificado la tendencia de que la negociación política forma parte de la cultura política del país. No obstante, también resulta evidente que las crisis que surgen de manera cíclica lo hacen con un fuerte ímpetu inicial, mientras el Parlamento no cuenta con los instrumentos que faciliten un sistema de alerta temprana sobre el potencial surgimiento de dicha conflictividad. Por ello en Nicaragua, el denominador común para dirimir los conflictos de la clase política ha sido “negociar al borde del abismo”.

Vale la pena destacar que Nicaragua cuenta con diferentes iniciativas y experiencias de actores que desde la sociedad civil han desarrollado iniciativas sobre el estudio de la gobernabilidad en el país, entre los cuales se encuentran:

- El “*Primer Informe Centroamericano de Gobernabilidad Jurídica e Institucional – 2007*”, realizado por el Programa Observatorio de la Democracia en Centroamérica, del Instituto Centroamericano de Gobernabilidad.
- El “*Primer Informe Nacional sobre Gobernabilidad*”, realizado por el Observatorio Nacional de la Democracia y la Gobernabilidad que integró esfuerzos de diversos ONG del país.

#### PNUD

La gobernabilidad es el sistema de valores, políticas e instituciones por medio de las cuales una sociedad administra sus asuntos económicos, políticos y sociales a través de interacciones dentro de y entre el estado, la sociedad civil y el sector privado. Es el modo en que una sociedad se organiza para tomar e implementar decisiones logrando un entendimiento, acuerdo y acción mutuos. Comprende los mecanismos y procesos destinados a que los ciudadanos y grupos articulen sus intereses, arbitren sus diferencias y ejerciten sus derechos y obligaciones legales. Es el conjunto de reglas, instituciones y prácticas que fijan límites y proporcionan incentivos a los individuos, organizaciones y empresas. La gobernabilidad, incluyendo sus dimensiones sociales, políticas y económicas, opera en todos los niveles de la empresa humana, ya se trate del hogar, la aldea, la municipalidad, la nación, la región o el globo.

— UNDP Strategy Note on Governance for Human Development, 2000

- Los “Informes de Monitoreo del Estado de la Democracia”, realizado por el Observatorio de la Democracia del Instituto para el Desarrollo y la Democracia (IPADE).

Para el PNUD, *“... las valoraciones de la gobernabilidad democrática lideradas por los propios países, constituyen un elemento clave de agendas más amplias de las organizaciones sobre gobernabilidad democrática, así como promover la participación, fortalecer la rendición de cuentas y la capacidad de respuesta de las instituciones de gobierno, y fundamentar la gobernabilidad en los principios internacionales de Derechos Humanos, equidad de género e integridad”*<sup>3</sup>. A la luz de estos principios, el PNUD reafirma su compromiso de fortalecer la institucionalidad y la gobernabilidad democrática en Nicaragua. Por ello, a través de la presente propuesta de construcción de indicadores de gobernabilidad, se podrán establecer puntos de referencia, objetivos y metas en el contexto de los planes de desarrollo del país.

Un indicador de gobernabilidad es una medida sobre el estado de una expresión específica de la gobernabilidad en un país. Pueden referirse a sistemas electorales, derechos humanos, nivel de satisfacción sobre la provisión de servicios públicos, valoración sobre la asignación de fondos públicos, defensa de la sociedad civil o investigaciones académicas<sup>4</sup>.

En un corto periodo de treinta años, la joven democracia nicaragüense ha experimentado diferentes modelos de desarrollo, en un contexto de crisis políticas frecuentes y de fuertes liderazgos individuales. La participación de Nicaragua en los procesos electorales ha sido variable. El sistema político es esencialmente bipartidista, con dos grandes partidos políticos electorales, el Partido Liberal (PLC) y el Frente Sandinista de Liberación Nacional (FSLN).

En los últimos veinte años Nicaragua ha avanzado en el fortalecimiento de las instituciones del Estado, siendo las dos instituciones coercitivas del Estado, el Ejército y la Policía Nacional, las de mayor reconocimiento por su elevado profesionalismo y compromiso de su propia institucionalidad. Pese a ello, la pobreza, los rezagos en cuanto a la desigualdad e inequidades sociales que afectan a la población y la insuficiente calidad de representación ciudadana en los partidos políticos, se expresan en una débil credibilidad, bajo nivel de confianza y reconocimiento a las instituciones políticas y los poderes del Estado. La ciudadanía reclama una efectiva representación parlamentaria y mayor efectividad de las políticas públicas. Todo esto se verá agravado a partir que se sientan los efectos económicos y sociales de la crisis financiera internacional.

El logro de los ODM en el año 2015, requiere un amplio consenso político nacional bajo el liderazgo del gobierno que tome en cuenta a todos los amplios sectores de la sociedad nicaragüense. Para lograrlo el país requiere de políticas públicas desde un enfoque de desarrollo inclusivo. Esto incluye el monitoreo y evaluación del desempeño de las instituciones democráticas responsables de que el país se desarrolle bajo niveles aceptables de gobernabilidad democrática.

El desarrollo de la capacidad del país para liderar valoraciones y mediciones de la gobernabilidad, es una prioridad en el Plan Estratégico del PNUD para el período 2008-2011, así como para el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) 2008-2012<sup>5</sup>

Desde 2003, el PNUD Nicaragua ha apoyado el proceso de modernización de la Asamblea Nacional y ha coordinado con la Comisión de Modernización, contraparte nacional del proceso para el PNUD. Existe un alto nivel de apropiación y compromiso con el Proyecto por parte de la Asamblea Nacional. A finales de 2007, la Asamblea Nacional firmó un Memorando de Entendimiento (MdE) con el

---

<sup>3</sup> . – Traducción del Original, en: “Practice Note on Country-Led Democratic Governance Assessments”, Oslo Governance Centre (October 2008).

<sup>4</sup> . – Indicadores de Gobernabilidad. Guía del Usuario. 2da Edición. UNDP Oslo Governance Centre 2009. <http://www.lulu.com/content/6210970>.

<sup>5</sup> . – MANUD 2008-2012, Resultado 1, producto 1.2

sistema de las Naciones Unidas, como expresión de su compromiso de desarrollar políticas públicas dirigidas a la consecución de los ODM en Nicaragua.

La Unidad de Seguimiento del Gasto Público (USGP), depende de la Comisión de “*Producción, Economía y Presupuesto*” y está integrada por catorce profesionales y un Coordinador. El proyecto promoverá la formación y progresiva constitución de la USGP en una Unidad Especializada en Políticas Públicas (UEPP), de forma que pueda implementar un Sistema de Seguimiento y Evaluación de la Gobernabilidad liderado por la Asamblea Nacional.

Hasta la fecha, la USGP ha permitido a la Asamblea Nacional una efectiva interacción y apoyo en sus relaciones con el Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP) para la elaboración del Presupuesto General de la República, así como su seguimiento y ejecución. Toda la información pertinente para este fin es suministrada a la USGP por las diferentes Comisiones de Trabajo de la Asamblea Nacional. El desafío es lograr desarrollar que la USGP desarrolle capacidades para que opere un sistema de indicadores que le de seguimiento y permita valorar la gobernabilidad democrática a fin de mejorar el diseño de políticas públicas en la legislación nacional.

### III. FASES DEL PROYECTO.

El proyecto contiene tres fases:

1. Realizar una evaluación de las capacidades de la Unidad de Seguimiento del Gasto Público (USGP) y diseñar un plan de capacitación para su fortalecimiento.
2. Establecer una línea base sobre la situación de la gobernabilidad democrática en Nicaragua.
3. Fortalecer a la Asamblea Nacional en el campo de las Políticas Públicas que le permita desarrollar el Sistema de Evaluación y Monitoreo de la gobernabilidad democrática.

La primera fase será desarrollada en el primer año del proyecto y, a partir de su implementación y logro de las metas previstas, podrá iniciarse posteriormente la segunda fase, lo cual estará también vinculado a la obtención de los recursos financieros necesarios para ello. En la medida en que se movilicen recursos para el Componente Uno del “Programa de Fortalecimiento de la Institucionalidad Democrática”, se abre la posibilidad de coordinar con la Asamblea Nacional la designación de fondos que posibiliten la realización de las siguientes fases del proyecto.

La Asamblea Nacional dará prioridad a las funciones que serán promovidas y mejoradas a través de esta iniciativa. Se aprovecharán las experiencias nacionales e internacionales<sup>6</sup> para este fin, contando también con la asesoría técnica del PNUD.

A partir de estas referencias, se establecerá una línea base como referencia inicial de la gobernabilidad democrática. Algunos indicadores agregados de gobernabilidad utilizados internacionalmente y que podrían formar parte del sistema una vez se desarrolle la segunda fase son:

- Voz y Rendición de Cuentas<sup>7</sup>.
- Estado de Derecho y control de la corrupción.
- Estabilidad política y ausencia de violencia<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> . – Ver IDEA “Evaluando la Calidad de la Democracia” (2008), PNUD “Guía del Usuario para Indicadores de Gobernabilidad” (2007) y Transparencia Internacional “Herramientas para Medir la Corrupción y Gobernabilidad en países de América Latina” (2006).

<sup>7</sup> En el caso de la Asamblea Nacional, por ejemplo, puede expresarse en mejorar el proceso de rendición de cuentas de los Diputados a sus electores o la información a la ciudadanía sobre el uso de los fondos anuales que les son asignados en el Presupuesto de la Asamblea Nacional.

<sup>8</sup> Governance Matters V (1996-2005), Banco Mundial ([www.govindicators.org](http://www.govindicators.org))

El principal objetivo de este proyecto es fortalecer la Asamblea Nacional, a través de la conformación de una Unidad Técnica Especializada -en este caso la Unidad de Seguimiento al Gasto Público-, para desarrollar su capacidad de definición y seguimiento de las políticas públicas y los indicadores para valoraciones nacionales de la gobernabilidad democrática, en asociación con una entidad académica. La unidad técnica especializada contribuirá a mejorar la calidad de la legislación nacional a fin de diseñar políticas públicas para alcanzar los ODM en el país. Además, contribuirá a mejorar la comunicación entre el Parlamento y la sociedad nicaragüense.

De esta manera, la Comisión de Modernización, a través de esta Unidad generará información relevante para mejorar el desempeño de la Asamblea Nacional, en coordinación con otras Comisiones parlamentarias. La Unidad contribuirá también a lograr que las decisiones fundamentales en políticas públicas se deriven de la participación pública y consultas con las principales partes interesadas.

La Dirección de Información Pública y Participación Ciudadana de la Asamblea Nacional divulgará los reportes de las valoraciones de la gobernabilidad democrática y los pondrá a disposición pública en la página web del Parlamento. Los otros Poderes del Estado podrán también beneficiarse de estas valoraciones nacionales de la gobernabilidad democrática en Nicaragua.

#### **IV. ACUERDOS DE GESTIÓN**

Este Proyecto es parte del “Programa de Fortalecimiento de la Institucionalidad Democrática” (PFID), el cual está compuesto por tres Componentes: **i)** Modernización de la Asamblea Nacional; **ii)** Modernización de las Instituciones Partidarias; y **iii)** Gestión Local y Ciudadanía Activa. Particularmente, el proyecto complementa y refuerza el Componente Uno (Modernización del Asamblea Nacional).

El Proyecto será implementado por la Asamblea Nacional, bajo la modalidad de Implementación Nacional (NIM), en el marco del Memorandum de Entendimiento (MdE) firmado entre el Sistema de las Naciones Unidas y la Asamblea Nacional en noviembre 27 de 2007 y como expresión del apoyo al proceso de Modernización de la Asamblea Nacional.

La Comisión de Modernización de la Asamblea Nacional tendrá la responsabilidad Gerencial y será la contraparte oficial del PNUD. La responsabilidad de administrar y ejecutar coordinadamente los recursos, elaborar los términos de referencia de los profesionales e instituciones a contratar para la ejecución de las actividades y la toma de decisiones, recae en la Junta Directiva del Proyecto, en donde participan tanto la Comisión de Modernización de la Asamblea Nacional como el Area de Gobernabilidad Democrática del PNUD.

Adicionalmente, el Proyecto contará con el apoyo de la “Oficina de Desarrollo Humano”, cuyo rol principal será asesorar en la formulación y seguimiento de políticas públicas en Nicaragua. Asimismo se coordinará con el recién iniciado Programa Conjunto de Género, con el Proyecto regional para América Latina de Análisis Político y Escenarios Prospectivos así como otras iniciativas del PNUD que contribuirán al proceso de fortalecimiento y modernización de la Asamblea Nacional.

El PNUD actuará como Proveedor Superior y miembro de la Junta Directiva del Proyecto. A través del Oficial de Programa, el Area de Gobernabilidad Democrática se desempeñará como Garante del Proyecto y apoyará a la unidad ejecutora del mismo, que se desempeñará como el socio implementador.

La unidad ejecutora tendrá la responsabilidad por la implementación del proyecto, la adquisición de bienes y servicios y la contratación de personal, de conformidad con los Planes Anuales, así como de sus normas y procedimientos, bajo la orientación y supervisión de la Junta Directiva del Proyecto,



que armonizará las directrices de trabajo con los socios nacionales e internacionales, así como con otras contrapartes nacionales (Universidades y ONGs), que brinden apoyo y asesoría al proyecto.

El PNUD Nicaragua se responsabilizará ante el Administrador de la Organización y los jefes de las contrapartes internacionales, acerca del uso de los recursos de acuerdo con los objetivos del mismo, respetando sus principios rectores: transparencia, competitividad, eficiencia y economía.

De conformidad con las decisiones y directrices de la Junta Ejecutiva del PNUD, a las contribuciones se les aplicará un 7% como aporte a su experiencia y asesoría técnica para la buena marcha del Proyecto (GMS). Los servicios específicos solicitados por la Asamblea Nacional al PNUD serán cubiertos por la Asamblea Nacional en concepto de gastos de apoyo a la implementación (ISS).

Los recursos financieros de este Programa serán administrados de acuerdo con el reglamento financiero del PNUD y durante la ejecución del proyecto, las actividades del mismo se ajustarán al nivel de aportes efectivamente depositados, de acuerdo con lo programado en el calendario de pagos.

El PNUD firmará el documento de Programa y proporcionará su cooperación al mismo con sujeción al cumplimiento de este requisito. En caso de no cumplimiento del mismo, el PNUD podrá, a su discreción, suspender su cooperación hasta el momento en que los aportes programados se hayan recibido y garanticen el financiamiento del proyecto.

Si el pago se hace en moneda que no sean dólares de los Estados Unidos, su valor se determinará aplicando el tipo de cambio operacional de las Naciones Unidas vigente en la fecha de pago. De producirse alguna variación en el tipo de cambio operacional de las Naciones Unidas antes de que el PNUD haya utilizado plenamente el pago, se ajustará en consecuencia el valor de los fondos restantes en ese momento.

Las Universidades Nacionales, así como ONG, brindarán apoyo al proyecto y contribuirán para la creación y desarrollo de capacidades por la Asamblea Nacional, a efectos de que pueda asumir el Sistema de Seguimiento y Evaluación posterior a su primera fase (2009-2010).

El proyecto iniciará en 2009, una vez que el Centro de Gobernabilidad de Oslo haya aprobado el proyecto y realizado el primer desembolso. El PNUD hará esfuerzos con sus socios nacionales e internacionales a efectos de definir su integración y contribuciones al proyecto bajo la modalidad de "basket funding".

#### **Informes.**

Siendo el Proyecto parte integrante del "*Programa de Fortalecimiento de la Institucionalidad Democrática*", se aplicarán los mecanismos e instrumentos de seguimiento definidos en el mismo:

**El Grupo Político**, conformado por el Representante Residente de PNUD y/o el Representante Residente Adjunto, Representantes de la Cooperación Internacional a nivel de Embajadores o Jefes de Misión, el Presidente y el Director Nacional del componente de la Asamblea Nacional, la Coordinadora del Área de Gobernabilidad y la Coordinación del Programa.

Este Grupo Político se reunirá dos o tres veces por año, para conocer y pronunciarse sobre la marcha y cumplimiento de objetivos y líneas estratégicas del Programa, así como los riesgos e imprevistos. Sus acuerdos serán de referencia obligatoria para el desarrollo del Programa.

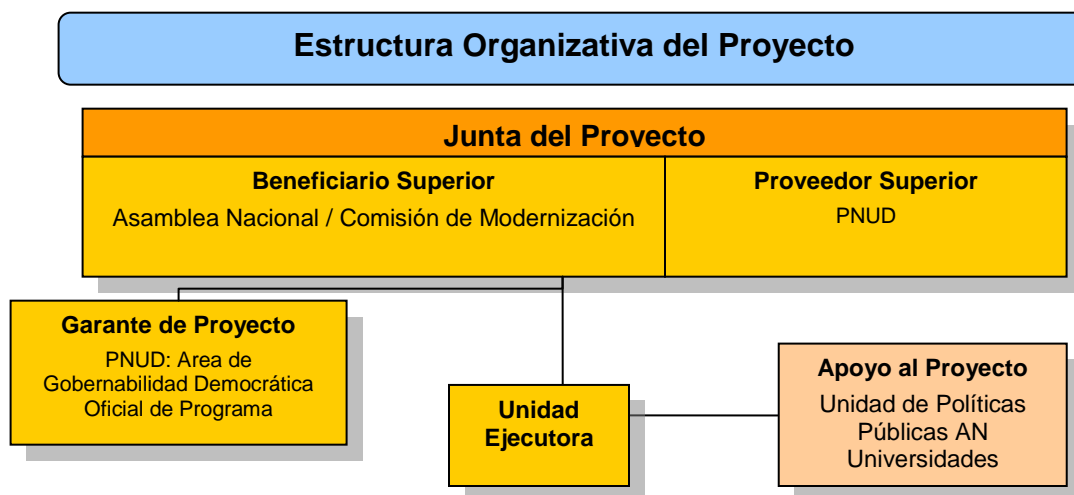
**El Grupo Técnico**, integrado por representantes de las contrapartes internacionales, el Director Nacional del Componente Asamblea Nacional y la Coordinadora del Área de Gobernabilidad del PNUD. El Grupo Técnico se reunirá trimestralmente para un seguimiento continuo, informe e

interacción con las contrapartes nacionales, con mayor énfasis en la valoración de riesgos e imprevistos.

El Área de Gobernabilidad Democrática presentará al Grupo Técnico el plan de trabajo anual del Proyecto en su conjunto, que será la base para el monitoreo y la evaluación sustantiva, administrativa y financiera.

Los informes periódicos que se elaboren sobre la marcha del Programa serán conocidos y validados por el Grupo Técnico, que también tomará las decisiones relativas a las evaluaciones externas del Programa que se consideren convenientes. El PNUD prevé para 2010 la realización de una evaluación externa del Componente Uno del “Programa de Fortalecimiento a la Institucionalidad Democrática”.

La labor de la Coordinación del Programa y los Oficiales de Programa del PNUD es apoyar sistemáticamente la gestión para el éxito del mismo, al tiempo que garantizar que dicha gestión sea adecuadamente reflejada en el ATLAS, en apoyo de la labor de Monitoreo y Evaluación.



## VI. MONITOREO Y EVALUACIÓN

De conformidad con las políticas y procedimientos de programación que se describen en la Guía del usuario del PNUD, el proyecto será objeto de seguimiento a través de:

### Dentro del Primer ciclo anual:

A efectos de contar con un referente macro para los resultados finales esperados con la ejecución del Programa, se establecen los siguientes indicadores principales de impacto.

- a) Se registrará en ATLAS trimestralmente los avances del proyecto.
- b) El uso de un “Módulo de Asuntos Relevantes” (Issue Log) se activará y actualizará en ATLAS por el Oficial de Programa, para facilitar el seguimiento y solución de posibles problemas o solicitudes de cambio.

- c) Basado en el Análisis de Riesgo Inicial (Anexo I), un “Módulo de Riesgos” se activará y actualizará en ATLAS por el Oficial de Programa para seguimiento al contexto que pueda afectar la implementación del Proyecto.
- d) A partir de la información registrada en ATLAS, el Director Nacional del Proyecto -con el apoyo del Oficial de Programa- presentará un Informe de Avance Trimestral a la Junta del Proyecto, utilizando el formato estándar institucional.
- e) Un “Módulo de Lecciones Aprendidas” se activará y actualizará regularmente para asegurar el aprendizaje y ajuste dentro de la Organización, así como para facilitar el Informe de Lecciones Aprendidas al final del Proyecto.
- f) Un “Módulo de Monitoreo” será también activado y actualizado regularmente en ATLAS, a efectos de dar seguimiento a las principales acciones / eventos de gestión del Proyecto.

#### **Anualmente:**

El Programa será supervisado periódicamente por funcionarios del PNUD, para verificar que los productos estén siendo alcanzados de acuerdo a lo planificado y para contribuir a resolver los problemas que surjan durante la ejecución. Anualmente se realizarán las siguientes acciones:

- **Informe de Revisión Anual:** Se presentará a la Junta Directiva del Proyecto un Informe de Revisión Anual elaborado por el Director Nacional del Proyecto, con el apoyo del Oficial de Programa que atiende el mismo. El Informe de Revisión Anual se basará en toda la información registrada en ATLAS y actualizada trimestralmente a través de los informes de avance.
- **Revisión Anual del Proyecto:** a partir del Informe de Revisión Anual, La Junta Directiva del Proyecto realizará una revisión de la marcha del proyecto el último mes de cada año, para evaluar su desempeño y el cumplimiento del Plan Anual de Trabajo, así como aprobar el Plan de Trabajo del año siguiente. Esta revisión se centrará en los avances logrados respecto a las metas y productos predefinidos, pudiendo invitar a otros actores si se considera necesario.
- **Evaluación Final del Proyecto:** dada la naturaleza particular del proyecto, así como su importancia estratégica para el fortalecimiento de la Institucionalidad Democrática en Nicaragua, una evaluación externa del Componente Uno del “*Programa de Fortalecimiento a la Institucionalidad Democrática*” -incluyendo el presente proyecto- será realizada al finalizar el segundo año del mismo por un consultor internacional.

#### **Auditoría**

El PNUD, asegurará la realización de una auditoría anual del Programa según las reglas y procedimientos establecidos, así mismo, se reserva el derecho de solicitar auditorías adicionales en caso de considerarlo pertinente.

#### **Gestión de los Resultados**

A efectos de proporcionar información básica sobre las acciones de supervisión basadas en criterios de calidad, a continuación se presenta una tabla que contiene los criterios de calidad a utilizar para el monitoreo y evaluación.

**“Sistema de Indicadores en Gobernabilidad para Fortalecer las Políticas Públicas en Nicaragua”**

<b>Producto 1: Desarrollar un marco de evaluación de gestión consensuado con las partes interesadas</b>		
<b>Actividad 1</b>	Evaluación de las Capacidades de la Unidad de Seguimiento al Gasto Público de la Asamblea Nacional	Fecha inicio: xx/xx/2009 Fecha fin: xx/xx/2010
<b>Objetivo</b>	Determinar las necesidades de fortalecimiento de la Unidad de Seguimiento al Gasto Público de la AN para desarrollar un Sistema de Monitoreo y Evaluación de la Gobernabilidad Democrática	
<b>Descripción</b>	<p>1.1. Selección y contratación de Consultores para realizar diseño de evaluación de la Unidad de Seguimiento al Gasto Público de la AN</p> <p>1.2. Evaluación de la Unidad de Seguimiento al Gasto Público y de sus requerimientos para desarrollar capacidad de manejo de un Sistema de Seguimiento y Evaluación de la Gobernabilidad Democrática.</p> <p>1.3. Diseño de un Plan de Formación de la Unidad de Seguimiento del Gasto Público para fortalecer su capacidad de manejo del Sistema de Seguimiento y Evaluación de la Gobernabilidad Democrática.</p>	
<b>Criterio de Calidad</b> <i>Indicador(es) de calidad</i>	<b>Método Cualitativo</b> <i>Medio de verificación del cumplimiento del criterio cualitativo</i>	<b>Fecha de cumplimiento</b>
Requerimientos para el fortalecimiento de la Unidad de Seguimiento al Gasto Público para el manejo de un Sistema de Seguimiento y Evaluación de la Gobernabilidad Democrática	Diagnóstico Cualitativo	Inicio tercer trimestre del primer año

<b>Producto 2: Fortalecer las capacidades de la Unidad de Seguimiento al Gasto Público de la AN para liderar procesos de evaluación de la gobernabilidad con métodos participativos</b>		
<b>Actividad Resultado 1 (Atlas Activity ID)</b>	Unidad de Seguimiento del Gasto Público capacitada para el manejo de Sistema de Seguimiento y Evaluación de la Gobernabilidad Democrática.	Start Date: End Date:
<b>Objetivo</b>	Vincular a la Unidad de Seguimiento al Gasto Público con Universidades y Centros de Investigación que compartan su experiencia en el Seguimiento y Monitoreo a la Gobernabilidad Democrática.	
<b>Descripción</b>	<p>2.1 Identificar Universidades y ONG que puedan apoyar a la Unidad de Seguimiento del Gasto Público de la AN para desarrollar capacidad de manejo de un Sistema de Seguimiento y Evaluación de la Gobernabilidad Democrática.</p> <p>2.2 Diseñar e implementar plan de trabajo para la capacitación y fortalecimiento de la USGP de la AN para el manejo de un Sistema de Seguimiento y Evaluación de la Gobernabilidad Democrática.</p> <p>2.3 Elaboración de propuesta de indicadores del Sistema de Seguimiento y Evaluación de la Gobernabilidad Democrática.</p>	
<b>Criterio de Calidad</b> <i>Indicador(es) de calidad</i>	<b>Método Cualitativo</b> <i>Medio de verificación del cumplimiento del criterio cualitativo</i>	<b>Fecha de cumplimiento</b>
Capacidad de la Unidad de Seguimiento al Gasto Público de implementar Sistema de Seguimiento y Monitoreo de la Gobernabilidad Democrática	Informe final de consultores	Fin del primer año.

## VII. SUPUESTOS Y RIESGOS

Se consideran como factores contribuyentes para la implementación del Programa, los siguientes supuestos:

- El PNUD ha logrado posicionarse como un actor clave en la relación entre los partidos políticos y la comunidad donante y cuenta con respeto y credibilidad de todos los actores políticos.
- Los actores políticos contrapartes nacionales del PNUD están satisfechos con su labor como entidad ejecutora, al tiempo que muestran su conformidad con las líneas generales del “*Programa de Fortalecimiento a la Institucionalidad Democrática*” (PFID) y manifiestan su compromiso de integrarse y/o continuar participando activamente en su ejecución en los próximos años.
- Existe una amplia aceptación hacia el PNUD en las instancias municipales y el Programa amplía los horizontes de trabajo desarrollados hasta la fecha por el Area de Gobernabilidad.
- El PNUD, conforme su lineamiento corporativo, ha consultado y obtenido el respaldo de los socios internacionales y cuenta con los recursos necesarios para la ejecución del Programa.
- En el período 2008 – 2012 el país contará con la estabilidad política básica -sin rupturas de la institucionalidad democrática- que permita desarrollar de manera eficiente el Programa, sus componentes y las acciones contenidas en éste.

Dada la cultura política existente en el país y las evidencias empíricas de la imprevista generación de crisis en el sistema político y, por tanto, en las instituciones políticas y partidarias con las que trabaja el Programa, en el campo de la prevención y manejo de riesgos, debe considerarse la siguiente matriz:

Tabla de Riesgos del Proyecto

#	Descripción	Fecha de identific.	Tipo	Impacto y Posibilidad	Contramiedidas / Respuesta Gerencia	Owner	Actualizado por	Ultima actualizac
2	Retraso en desembolso		Financiero	P = 1 I = 3 El seguimiento y evaluación no puede alcanzar sus productos	Medidas del PNUD para anticipar y evitar el retraso	AGD	Oficial de Programa	
3	Débil sinergia entre la AN y Universidades	T1 & T2 Año 1	Operacional	P = 3 I = 4 Retraso en los productos	Asesoría del PNUD en la implemen-tación	Junta Directiva	Oficial de Programa	
4	Arreglos de Implementación	T1 & T2 Año 1	Organizacional	P = 1 I = 3 Retraso en la implementación	Reunión Mensual de la Junta Directiva	Junta Directiva	Oficial de Programa	
5	Falta voluntad política en la AN	Años 1 y 2	Político	P = 2 I = 4	Reuniones de alto nivel PNUD-AN	Junta Directiva	Oficial de Programa	

## I. PLAN ANUAL DE TRABAJO 2009

RESULTADOS ESPERADOS <i>And baseline, associated indicators and annual targets</i>	ACTIVIDADES	PERIODO				RESPONSABLE	PRESUPUESTO		
		T1	T2	T3	T4		Fuente	Partida	Monto
<b>Producto 1</b> <b>Desarrollar un marco de evaluación de gestión consensuado con las partes interesadas.</b>	<i>1.1. Selección y contratación de Consultores para realizar diseño de evaluación de la Unidad de Seguimiento al Gasto Público de la AN</i>	X				Asamblea Nacional (AN)		71305	33,640.00
	<i>1.2. Evaluación de la Unidad de Seguimiento al Gasto Público y de sus requerimientos para desarrollar capacidad de manejo de un Sistema de Seguimiento y Evaluación de la Gobernabilidad Democrática</i>	X	X			Sub-Comisión de Modernización (AN) / Unidad de Seguimiento al Gasto Público (AN)	Oslo Centre	71620	935.00
								71625	935.00
								71635	1,870.00
								72300	470.00
								72399	2,240.00
								72505	935.00
								72705	1,125.00
								74525	470.00
	<i>1.3. Diseño de un Plan de Formación de la Unidad de Seguimiento del Gasto Público para fortalecer su capacidad de manejo del Sistema de Seguimiento y Evaluación de la Gobernabilidad Democrática</i>		X	X		Sub-Comisión de Modernización (AN)		74700	935.00
Sub-total								43,555.00	

RESULTADOS ESPERADOS <i>And baseline, associated indicators and annual targets</i>	ACTIVIDADES	PERIODO				RESPONSABLE	PRESUPUESTO		
		T1	T2	T3	T4		Fuente	Partida	Monto
<b>Producto 2</b> <b>Fortalecer las capacidades de la Unidad de Seguimiento al Gasto Público de la AN para liderar procesos de evaluación de la gobernabilidad con métodos participativos.</b>	2.1 <i>Identificar Universidades y ONG que puedan apoyar a la Unidad de Seguimiento del Gasto Público de la AN para desarrollar capacidad de manejo de un Sistema de Seguimiento y Evaluación de la Gobernabilidad Democrática.</i>		X	X		Special Public Policies Unit – National Parliament	Oslo Centre	71305	40,500.00
								72399	600.00
	2.2 <i>Diseñar e implementar plan de trabajo para la capacitación y fortalecimiento de la USGP de la AN para el manejo de un Sistema de Seguimiento y Evaluación de la Gobernabilidad Democrática</i>		X	X				72705	1,500.00
					X			74210	5,000.00
	2.3 <i>Elaboración de propuesta de indicadores del Sistema de Seguimiento y Evaluación de la Gobernabilidad Democrática.</i>		X	X				74525	2,300.00
2.4 <i>Unidad Ejecutora</i>									
									49,900.00
GMS/ISS									6,541.85
<b>TOTAL</b>									<b>99,996.85</b>



## VIII. CONTEXTO LEGAL

Este documento, en conjunto con el Plan de Acción del Programa de País (PAPP), firmado por el Gobierno y el PNUD, que se encuentra como referencia en la página web [http://www.undp.org.ni/doc/1210088825\\_Plan%20de%20accion%20Programa%20%pais%202008-2012.pdf](http://www.undp.org.ni/doc/1210088825_Plan%20de%20accion%20Programa%20%pais%202008-2012.pdf), constituyen un Documento de Proyecto, conforme a lo mencionado en el Modelo de Acuerdo de Asistencia Básica ([http://www.pnud.org.ni/files/marcojuridico/1201801545\\_SBBA.pdf](http://www.pnud.org.ni/files/marcojuridico/1201801545_SBBA.pdf)) y todas las provisiones del PAPP aplican a este documento.

En conformidad con el Artículo III del Modelo de Acuerdo de Asistencia Básica, el socio en la implementación asume la responsabilidad por su propia protección y seguridad y la de sus bienes y personal, así como de la propiedad del PNUD que estén en manos del socio en la implementación.

El socio en la implementación:

- a. Ejecutará y mantendrá un plan de seguridad apropiado, tomando en consideración la situación de seguridad en el país donde se está realizando el proyecto;
- b. Asumirá todos los riesgos y gastos relacionados con la seguridad del socio en la implementación, y la implementación plena del plan de seguridad.

El PNUD se reserva el derecho de verificar la existencia de un plan de tipo y sugerir modificaciones al plan, en el caso de que éstas sean necesarias. El no-cumplimiento de la obligación de mantener e implementar un plan de seguridad apropiado será considerado como una violación de este acuerdo.

El socio en la implementación acepta realizar todos los esfuerzos necesarios para asegurar que ninguno de los fondos del PNUD recibidos en base al Documento de Proyecto sean utilizados para brindar apoyo a personas individuales o entidades asociadas con el terrorismo, y que lo recipientes de cualquier suma facilitada por el PNUD en base a este contrato no figuren en la lista del Comité del Consejo de Seguridad, establecida posteriormente a la Resolución 1267 (1999). La lista puede ser accedida vía <http://www.undp.org/Docs/sc/committees/1267/1267ListEng.htm> marco del presente Documento de Proyecto.