

DOCUMENTO DE PROYECTO**PNUD-SIGOB 2026-2029**

Título del Proyecto: SIGOB 6: Soluciones inteligentes para la gestión pública al servicio de la gobernabilidad efectiva y centrada en las personas

Número del Proyecto: 01005179

Asociado en la Implementación: UNOPS

Fecha de Inicio: 1 de enero 2026

Fecha de finalización: 31 de diciembre 2029

Fecha de reunión del Comité de Revisión del Proyecto (PAC): 14 de noviembre 2025

Breve Descripción

Las instituciones públicas de América Latina y el Caribe enfrentan un doble desafío que limita su capacidad para impulsar el desarrollo: una brecha de implementación crónica, que dificulta la ejecución de políticas y la prestación eficaz de servicios; y una creciente brecha de resiliencia, que las hace vulnerables ante las crisis múltiples e interconectadas. Esta combinación de debilidades estructurales y gobernanza ineficaz erosiona la confianza ciudadana y pone en riesgo los logros de desarrollo alcanzados, profundizando la desigualdad entre hombres y mujeres y otros grupos poblacionales históricamente desfavorecidos.

El Proyecto Regional PNUD-SIGOB 2026-2029 busca fortalecer a las instituciones públicas mediante el desarrollo de capacidades digitales y de gestión desde un enfoque centrado en la creación de valor público para sociedades más inclusivas e igualitarias. Su resultado intermedio es la activación de tres capacidades institucionales clave: **acción**, para implementar eficazmente; **reacción y recuperación**, para responder ante crisis; y **anticipación**, para prepararse para el futuro. Estas capacidades impulsarán resultados finales tangibles: servicios públicos más eficaces y centrados en las personas, instituciones con mayor resiliencia y políticas orientadas a la prevención y la sostenibilidad.

Al hacerlo, el proyecto SIGOB 6: Soluciones inteligentes para la gestión pública al servicio de la gobernabilidad efectiva y centrada en las personas promueve **una nueva generación de instituciones públicas más ágiles, resilientes y centradas en las personas, que fortalecen la gobernabilidad efectiva al implementar mejor las políticas públicas, gestionar crisis con mayor solidez y orientar la acción del Estado hacia la creación de valor público y la reconstrucción de la confianza ciudadana.** De esta manera, las instituciones están mejor preparadas para responder de manera oportuna y diferenciada a las demandas sociales de diferentes grupos poblacionales (incluyendo mujeres y personas en situación de pobreza, movilidad humana, discapacidad y exclusión territorial) en contextos de alta complejidad e incertidumbre.

Efectos a los que contribuye el proyecto RPD LAC 2026-2029 - Resultado 1: By 2029, institutions and people in Latin America and the Caribbean are better prepared to prevent, respond to and recover from crises while sustaining long-term development.
Producto(s) Indicativo(s) con indicador de género ¹ : GEN2

Total de recursos requeridos:	USD 12,537,233	
Total de recursos asignados:	PNUD (30084):	USD 577,000
	Donantes:	0
	Gobiernos:	0
	En especies:	0
No financiado:	USD 11,960,233	

Acordado por (firmas)

Buró Regional del PNUD para América Latina y el Caribe	Centro Regional del PNUD para América Latina y el Caribe
Nombre:	Nombre:
Fecha:	Fecha:

¹ El Indicador de género mide cuánto invierte el proyecto en la igualdad de género y empoderamiento de las mujeres: GEN3 (Igualdad de género como un objetivo de principio); GEN2 (Igualdad de género como un objetivo significativo); GEN1 (Contribución limitada a la igualdad de género); GEN0 (Ninguna contribución a la igualdad de género)

I. DESAFÍOS DE DESARROLLO

América Latina y el Caribe atraviesa una doble paradoja. A pesar de avances históricos en desarrollo humano, el progreso se ha vuelto frágil, vulnerable a un entorno de crisis recurrentes que lo ponen "bajo presión", como lo diagnostica el Informe Regional sobre Desarrollo Humano 2025 del PNUD.² El estancamiento del Índice de Desarrollo Humano (IDH) en la región desde mediados de la década de 2010 es un síntoma de que los modelos de gobernanza tradicionales ya no son suficientes para crear bienestar compartido en la era de las crisis múltiples e interconectadas³ cuyos efectos repercuten de manera diferenciada en la sociedad, reproduciendo la desigualdad entre hombres y mujeres, y al interior de grupos sociales con mayor vulnerabilidad por razones de edad, capacidades, nivel educativo y acceso a mercado laboral. Por otro lado, la gobernabilidad y el funcionamiento de las instituciones públicas adquieren una relevancia aún mayor ante esta nueva realidad, caracterizada por shocks interconectados con "efectos en cascada". El resultado es una crisis de legitimidad persistente: la confianza ciudadana en los gobiernos de la región se mantiene en mínimos históricos, rondando el 28%.⁴

Para entender este desafío, es necesario mapear las vulnerabilidades críticas que ponen a prueba diariamente las capacidades del Estado y sus instituciones, y que explican la complejidad de los múltiples frentes de crisis de la región:

- Erosión democrática y polarización política: Más allá de la alternancia en el poder, la región experimenta un deterioro en la calidad de su democracia. Varios países muestran características de aumento de una polarización que paraliza la toma de decisiones y dificulta la construcción de los acuerdos necesarios para impulsar políticas de Estado a largo plazo. Se asiste incluso al cuestionamiento y reversión de políticas institucionales que actuaban para disminuir la discriminación, proteger y mejorar la inclusión de mujeres, niñas, adolescentes y personas de la diversidad sexual⁵, recrudece la violencia política hacia mujeres de la esfera pública y se desdibujan los límites de la convivencia democrática propiciando confusión y manipulando información a gran escala.
- Impactos acelerados de la crisis climática: Los eventos climáticos extremos, como los huracanes en el Caribe o las sequías en el corredor seco centroamericano, se han vuelto más frecuentes e intensos. Estos shocks no solo causan devastación humana cuyos efectos diferenciados reproducen las desigualdades estructurales existentes al interior de la población (mujeres, niñas y niños, personas con discapacidad, migrantes, etc.)⁶, sino que destruyen infraestructura crítica, interrumpen servicios públicos esenciales y generan presiones fiscales que erosionan la capacidad institucional para planificar y responder. En promedio, la región pierde un porcentaje significativo de su PIB cada año a causa de estos impactos.⁷
- Inseguridad y cooptación por el crimen organizado: La expansión del crimen organizado transnacional se ha convertido en una amenaza directa a la gobernabilidad y a las instituciones democráticas. Su accionar no solo incrementa la violencia — tasas de homicidio entre las más altas del mundo y violencia explícita hacia mujeres jóvenes y niñas (física, sexual y femicidios) atribuibles a las dinámicas del crimen organizado⁸ sino que corrompe y debilita las instituciones desde adentro, lo cual erosiona el monopolio del uso de la fuerza y la legitimidad del Estado.

² Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Informe Regional sobre Desarrollo Humano 2025: Bajo Presión. Nueva York, 2025.

³ PNUD. Plan Estratégico 2026-2029. Nueva York, 2025.

⁴ Latinobarómetro, citado en PNUD, Informe Regional sobre Desarrollo Humano 2025.

⁵ Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD); Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo (AECID). Construir sociedades democráticas fuertes: contrarrestar retrocesos y avanzar en la igualdad de género en América latina y el Caribe. 2024.

⁶ ONU Mujeres. Las correlaciones entre desigualdad de género y cambio climático. 2025. <https://www.unwomen.org/es/articulos/articulo-explicativo/las-correlaciones-entre-desigualdad-de-genero-y-cambio-climatico>

⁷ Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). La Economía del Cambio Climático en América Latina y el Caribe.

⁸ Iniciativa Spotlight — Programa Regional para América Latina. La violencia contra las mujeres y niñas en contextos de crimen organizado. Centroamérica, Colombia, México y República Dominicana. 2021.

- Presiones sociales y fiscales: Fenómenos como la migración intrarregional y el desplazamiento forzado⁹ acentúan las presiones a las instituciones públicas y desbordan la capacidad de los servicios de salud, educación y protección social para plantear una transición sostenible hacia una sociedad del cuidado que no deje a nadie atrás (corresponsable socialmente e igualitaria en términos de género, territorio, edad, etc.)¹⁰. A ello se suma una acelerada transición demográfica, con una población que envejece casi el doble de rápido en comparación con Europa¹¹, lo que amplifica los desafíos fiscales y de protección social.
- Disrupción tecnológica y verificación de calidad de información: La aceleración digital ofrece oportunidades, pero también expone a los Estados a vulnerabilidades críticas, como ciberataques a infraestructuras nacionales. Adicionalmente, la inteligencia artificial puede usarse para manipular el debate público y erosionar la confianza, lo cual se ha convertido en un riesgo estratégico para la estabilidad, como lo advierte el informe "Señales de Cambio 2024".¹²

Estos shocks no ocurren en el vacío, sino que tienden a agravar la situación de estados que ya sufren de debilidades estructurales crónicas, lo cual genera un doble desafío a su capacidad de acción, al menos en dos ámbitos. Primero, persiste la histórica "**brecha de implementación**": la desconexión entre el "gobierno político", enfocado en resultados, y la "administración pública", enfocada en reglas. Esta brecha, sin embargo, no es un mero problema de gestión técnica. Como lo diagnostica el Informe Regional sobre Desarrollo Humano 2025, la brecha también está asociada a fallas sistémicas de gobernanza que emanan de una creciente fragmentación social. La polarización y la desconfianza incentivan una gobernanza cortoplacista, donde se sacrifican reformas estructurales a largo plazo por ganancias políticas inmediatas. A su vez, la dificultad para generar consensos se traduce en una gobernanza cerrada y promueve la parálisis institucional, lo cual impide ejecutar acciones coordinadas, especialmente para abordar problemas complejos que integren la diversidad (de género, de niveles socioeconómicos, etaria, educativa, de empleo, de capacidades) de la población a la que representan. Los y las ciudadanas no son ajenos a esta ineficacia y su percepción crecientemente negativa del Estado lleva a que opten por una "renuncia al contrato social", buscando soluciones privadas y erosionando la base de legitimidad del orden público. Todo esto se agrava por una "discontinuidad estatal" histórica, en la que la capacidad institucional está desigualmente distribuida a lo largo del territorio, y esto lleva a que grandes fracciones de la población carezcan de acceso efectivo a servicios y oportunidades.

Segundo, cuando los shocks golpean a las instituciones del Estado, esta debilidad de base se magnifica, revelando una "**brecha de resiliencia**": una falta de capacidad de reacción para responder a la crisis y de capacidad de anticipación para mitigar los riesgos. La respuesta a la pandemia de COVID-19 fue un claro ejemplo de las dificultades para implementar programas de ayuda y la fragilidad de los sistemas de salud. La conclusión de este diagnóstico es clara: la solución para que los países de América Latina y el Caribe puedan responder a las nuevas demandas de la ciudadanía reside tanto en el diseño de mejores políticas, como en el fortalecimiento de las instituciones públicas que son el motor del Estado. Es urgente robustecer capacidades fundamentales: la capacidad de acción para implementar eficazmente, la capacidad de reacción para responder a las crisis y la capacidad de anticipación para prepararse para el futuro. Es precisamente en la construcción de esta infraestructura de gobernanza resiliente en la que el Proyecto Regional PNUD-SIGOB concentra su estrategia y su propuesta de valor.

⁹ Plataforma de Coordinación Interagencial para Refugiados y Migrantes (R4V).

¹⁰ CEPAL. La sociedad del cuidado: gobernanza, economía política y diálogo social para una transformación con igualdad de género. Documento de Posición para la XVI Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe. 2024.

¹¹ PNUD (2024), *Reaping what we sow: How demographic change and social protection will shape LAC's future*.

¹² PNUD. Señales de Cambio 2024. Nueva York, 2024.

Antecedentes, evolución y portafolio de soluciones del Proyecto Regional PNUD-SIGOB

El Proyecto Regional PNUD-SIGOB tiene una trayectoria de más de tres décadas fortaleciendo la gestión pública en América Latina, el Caribe y otras regiones. Desde su creación en 1991, el proyecto ha atravesado cinco fases programáticas¹³, evolucionando desde un enfoque en la modernización de procesos hacia un modelo integral de fortalecimiento de capacidades para la gobernanza efectiva. Esta experiencia acumulada y sus mecanismos de aprendizaje continuo le han permitido consolidar una oferta de valor única, adaptada a la compleja realidad institucional de la región.

A diciembre de 2025, el proyecto opera bajo una modalidad de Implementación Directa (DIM) gestionada desde el Centro Regional del PNUD. Cuenta con un equipo consolidado e interdisciplinario de personas expertas que gestiona un portafolio de soluciones integrales de gestión pública, y atiende unos 20 proyectos por año. Este modelo, con resiliencia y sostenibilidad financiera demostrada, se basa principalmente en acuerdos de cofinanciamiento con instituciones socias, lo cual impulsa su alineación con prioridades nacionales y promueve dinámicas de cooperación en la que los estados asumen un compromiso real y activo.

La capacidad de adaptación del proyecto ha sido una constante en su historia. La experiencia durante la pandemia de COVID-19 es un caso emblemático de su enfoque de resiliencia en acción. Ante la necesidad urgente de garantizar la continuidad de los servicios del Estado, el proyecto SIGOB desarrolló e implementó en un plazo reducido nuevas soluciones y adaptó las existentes. Se desarrollaron tres nuevos productos, SOL (Servicios en Línea) para digitalizar trámites críticos, CUMPLE para la coordinación ágil de la respuesta a la crisis y Gexfile para promover la digitalización de archivos físicos y asegurar la gestión documental en línea, demostrando la capacidad de PNUD-SIGOB para responder a shocks sistémicos y fortalecer la resiliencia institucional.

A diciembre de 2025, el **portafolio PNUD-SIGOB** se organiza en cuatro grandes líneas de trabajo e incluye 25 soluciones integradas de gestión pública y capacidades de asistencia técnica. Cada solución combina metodologías de gestión, herramientas digitales, y estrategias de gestión de cambio para implementaciones rápidas que, junto con un modelo de acompañamiento técnico, permiten a las instituciones públicas mejorar su desempeño, orientar sus decisiones a resultados y fortalecer su capacidad de coordinación y transparencia. Las soluciones se agrupan en cuatro tipos de procesos que reflejan el ciclo completo de gestión institucional:

- 1. Procesos de dirección:** Enfocados en las funciones de priorización, direccionamiento, monitoreo, coordinación y respuesta a crisis, estos procesos apoyan la conducción estratégica de los gobiernos. Incluye soluciones como:
 - Empalme y primeros 100 días, que facilita la transición y la definición rápida de prioridades para nuevas autoridades;
 - Sistema de Gestión por Resultados, en dos versiones, una instalable en servidores institucionales y otra basada en la web, según la capacidad tecnológica de cada entidad. Ambas versiones aplican la misma metodología y herramientas para alinear planificación, gestión, resultados y rendición de cuentas;
 - Plan Estratégico Institucional, servicio de acompañamiento a la producción de planes estratégicos;
 - Centro de Gestión de Agenda para coordinación de oficinas ejecutivas;
 - Gestión de Tareas (CUMPLE) para coordinación ágil de la respuesta a la crisis; y,
 - Foros Ciudadanos, para la gestión de programas de diálogo, entre otros.
- 2. Procesos de prestación de servicios:** Centrados en la prestación de servicios y la gestión de la cadena de valor institucional, estos permiten mejorar la experiencia ciudadana y la eficiencia de los servicios públicos. Incluyen soluciones como:
 - Análisis de Perfil de Producción Institucional para impulsar transformaciones en la oferta de servicios;

- Servicios en línea (SOL), para la digitalización de trámites y servicios públicos;
 - Trámites estructurados, que racionalizan procedimientos para mayor seguridad y transparencia; y,
 - Producción de decretos y actos administrativos, que fortalecen la trazabilidad normativa y la gestión de decisiones.
- 3. Procesos operativos y administrativos:** Sostienen el funcionamiento institucional mediante la gestión de documentos, expedientes, atención ciudadana, recursos humanos, finanzas y suministros. Destacan:
- Transparencia documental (TRANSDOC), que asegura la gestión ágil y segura de la documentación oficial;
 - Digitalización y gestión de registros y expedientes (por ejemplo, con GexFile), que impulsa la administración eficiente y trazable de la información;
 - Aplicaciones para gestión de concursos y de evaluación de desempeño de personal;
 - Trámites regulares estructurados (TRE), que estandarizan procesos de apoyo bajo criterios de control y calidad, por ejemplo, en las áreas de compras públicas y gestión financiera;
 - Gestión de catálogos normativos y de jurisprudencia; y,
 - Firma digital en distintas modalidades para la gestión efectiva, trazabilidad y verificación de documentos oficiales, entre otros.
- 4. Procesos de interoperabilidad y coordinación interinstitucional:** Orientados a fortalecer la coordinación entre instituciones y asegurar la interoperabilidad de sistemas clave del Estado, estos procesos habilitan el intercambio seguro de información, la articulación de agendas públicas y la integración de servicios digitales a lo largo del ecosistema gubernamental. Incluyen soluciones como:
- Espacios y mecanismos de coordinación interinstitucional para la alineación de prioridades, metas, agendas y servicios;
 - interoperabilidad de plataformas de servicios digitales (por ejemplo, SOL) con infraestructura pública digital (DPI por su siglas en inglés de *Digital Public Infrastructure*), como plataformas de pago, identidad digital, contabilidad nacional, aduanas y otros sistemas estratégicos;
 - Implementación de firma digital interoperable para procesos interinstitucionales; y,
 - Servicios técnicos para el desarrollo e implementación de APIs que facilitan la integración de los sistemas SIGOB en ecosistemas digitales.

Estas soluciones de gestión institucional integradas continuarán siendo las líneas de trabajo de la nueva fase del proyecto. Siguiendo un análisis cuidadoso de factibilidad y de sostenibilidad financiera para instituciones públicas de países en desarrollo, la oferta también sumará un renovado componente de mecanismos de interoperabilidad e incorporará herramientas de inteligencia artificial.

II. ESTRATEGIA

Frente al doble desafío de una persistente brecha de implementación y una creciente brecha de resiliencia, la estrategia del Proyecto se enfoca en fortalecer la gobernanza desde su núcleo operativo: la capacidad de gestión de las instituciones públicas. La estrategia no se enfoca en el diseño de nuevas políticas, sino en robustecer las capacidades operativas de las instituciones, y permitir que ejecuten de manera efectiva y sostenible sus políticas existentes. Para ello, se capitaliza la experiencia acumulada y los mecanismos de aprendizaje continuo del proyecto, y se aplica un modelo probado para catalizar transformaciones que consoliden e incrementen capacidades institucionales de acción, reacción y anticipación. Al hacerlo, **el proyecto promueve una nueva generación de instituciones públicas más ágiles, resilientes y centradas en las personas**, que implementan mejor, gestionan crisis con mayor solidez y orientan las políticas hacia la creación de valor público y la confianza ciudadana para responder de manera asertiva las demandas sociales de las y los ciudadanos.

La estrategia del Proyecto se enmarca en el Plan Estratégico del PNUD 2026–2029, en la agenda global de gobernanza efectiva y en la agenda de transformación digital PNUD, que en conjunto priorizan el fortalecimiento de las capacidades del Estado para actuar, adaptarse y anticipar en contextos de alta incertidumbre y crisis múltiples. En coherencia con estas prioridades, PNUD-SIGOB se articula con iniciativas globales del PNUD orientadas a transformar el funcionamiento del sector público, como FutureGov¹⁴, y con el trabajo de los equipos globales del Governance, Rule of Law and Peacebuilding (GRP) Hub y del Digital, AI, and Innovation Hub. La experiencia acumulada de SIGOB en el fortalecimiento de capacidades operativas, la coordinación para la acción, la digitalización aplicada y la gestión de la resiliencia institucional posiciona al proyecto como un contribuyente natural a la agenda global de gobernanza efectiva y a los esfuerzos de fortalecimiento institucional en las agendas sectoriales (ie. salud, protección social, etc) reforzando la coherencia entre el enfoque del proyecto y las prioridades estratégicas globales del PNUD.

Si bien los socios directos del proyecto son las instituciones públicas, la estrategia se fundamenta en el principio de No Dejar a Nadie Atrás (LNOB, por sus siglas en inglés de *Leave no One Behind*) y en un enfoque de desarrollo basado en los derechos humanos, que sitúa a las personas como titulares de derechos y a las instituciones del Estado como garantes de su cumplimiento. En este marco, las y los beneficiarios finales de una gobernanza más efectiva y resiliente es la ciudadanía y, en particular, las poblaciones que enfrentan mayores desigualdades o se encuentran en situación de vulnerabilidad —de manera transversal, mujeres y niñas, también afectadas por la desigualdad interseccional; personas en situación de pobreza y pobreza extrema; pueblos indígenas y comunidades afrodescendientes; personas migrantes; personas con discapacidad y personas que viven en zonas remotas o afectadas por conflictos, crisis climáticas o desastres— cuya calidad de vida dependen de manera crítica de la calidad, continuidad, accesibilidad e igualdad en la prestación de los servicios públicos.

PNUD-SIGOB contribuye a desarrollar las capacidades de los garantes de derechos para cumplir con sus obligaciones, bajo el supuesto de que los gobiernos tienen al menos tres niveles de obligación frente a los derechos de sus poblaciones: respetar, proteger y velar por su cumplimiento. Al fortalecer las capacidades de las instituciones del Estado, el proyecto busca asegurar que las políticas de inclusión no se queden en el papel y que los servicios esenciales lleguen a quienes más los necesitan, especialmente durante las crisis, que acentúan brechas vigentes y afectan desproporcionadamente a poblaciones vulnerables.

A esto se suma un principio fundamental de "no hacer daño": el proyecto velará por que ninguna intervención de transformación digital deteriore los niveles de servicio existentes para grupo alguno. Por ello, se recomendará activamente a las contrapartes mantener, donde sea necesario, canales de atención presenciales y no-digitales. Esto es fundamental para asegurar que no se excluya a grupos relevantes víctimas de la brecha digital u otras barreras de acceso.

La teoría de cambio del proyecto

La lógica de cambio del proyecto es un ciclo de fortalecimiento que construye capacidades de manera incremental y sostenible. Esta teoría de cambio, que se describe a continuación, articula la cadena causal desde las actividades del proyecto hasta el impacto final en el desarrollo de los países y sus sociedades.

SI...

... el proyecto implementa su ciclo de fortalecimiento institucional, que comienza con el **co-diagnóstico** de los problemas y la identificación del espacio de cambio factible y otras recomendaciones para contribuir a la configuración de procesos de cambio más focalizados y contextualmente viables, y a

¹⁴ FutureGov (www.futuregov.org) es una de las 12 High Impact Initiatives (HII) de las Naciones Unidas, diseñadas para acelerar el progreso hacia los Objetivos de Desarrollo Sostenible mediante el fortalecimiento de las capacidades del sector público a través de la inclusión, la integridad y la innovación. Como iniciativa dinámica, FutureGov está concebida para apoyar a los Estados Miembros a lo largo de sus "trayectorias de transformación", a medida que mejoran la forma en que diseñan, financian, prestan y evalúan los servicios públicos.

ampliar espacios de decisión y anticipación con una visión más inclusiva y equitativa. Sobre esta base, el proyecto acompaña el **rediseño de procesos y la gestión del cambio** en las instituciones, así trabaja en el **diseño, adaptación e implementación de soluciones** de gestión.

La acción del proyecto se apoya también en la capacidad de SIGOB para activar mecanismos de respuesta rápida, que permiten acompañar a las Oficinas de País del PNUD en contextos de alta urgencia, crisis o ventanas de oportunidad institucional (por ejemplo, transiciones de gobierno, cambios de autoridades, y adopción de nuevas estrategias o reformas prioritarias). Estos mecanismos, basados en diagnósticos ágiles, asistencia técnica focalizada y el despliegue oportuno de soluciones, permiten ajustar el ritmo y la secuencia de las intervenciones sin comprometer su coherencia ni su sostenibilidad, y contribuyen a maximizar el impacto del fortalecimiento de capacidades en contextos dinámicos y volátiles.

Este ciclo se materializa en el fortalecimiento de capacidades transversales de las instituciones públicas (el **Producto** del proyecto), lo cual mejora el cumplimiento de funciones críticas de gobernanza a través de la adopción de metodologías y herramientas digitales:

- Se fortalecen la **efectividad, transparencia y la rendición de cuentas**, pilares para reconstruir la confianza ciudadana en un entorno de polarización y de dificultad para generar consensos sobre cuáles fuentes de información son confiables. Herramientas como **Metas**, el sistema de seguimiento a las prioridades de gobierno, hacen visible el cumplimiento de las promesas públicas, mientras que la digitalización de trámites a través de **SOL (Servicios en Línea)** y de procesos de compras con **TRE (Trámites Regulares Estructurados)** reduce la discrecionalidad y cierra espacios a la corrupción.
- Se asegura la **calidad y continuidad de los servicios públicos**, una capacidad esencial para mantener la legitimidad del Estado durante las crisis. La implementación de **TRANSDOC**, un sistema de gestión documental de cero papel, o **Gexfile** para digitalización de documentos, por ejemplo, permiten a las instituciones mantener sus operaciones de forma remota durante un shock sanitario o climático. De igual forma, **SOL** garantiza que los y las ciudadanas, especialmente los más vulnerables, puedan seguir accediendo a servicios y subsidios esenciales incluso cuando la movilidad está restringida o la infraestructura física ha sido dañada. Adicionalmente, la transición hacia modelos de gestión documental de cero papel contribuye a la reducción del consumo de recursos físicos y de la huella ambiental asociada a la operación del Estado.
- Se robustece la **coordinación y la gestión estratégica**, lo cual permite al núcleo estratégico del Estado (por ejemplo, el centro de gobierno) responder de manera más coherente, rápida y asertiva. La metodología de **Empalme** facilita transiciones de gobierno ordenadas, y mitiga el shock que tiende a generarse con los cambios de autoridades y asegurando la continuidad de las políticas de Estado. A su vez **Cumple**, una herramienta de coordinación rápida, permite gestionar la respuesta eficiente a emergencias, y articula a múltiples actores en torno a objetivos comunes.
- Se consolidan la coordinación interinstitucional y la interoperabilidad de los sistemas del Estado, habilitando la articulación efectiva de políticas públicas y la provisión integrada de servicios. Mediante el desarrollo de espacios de coordinación interinstitucional y la interoperabilidad entre soluciones SIGOB y sistemas transversales, como plataformas de pago, identidad digital, aduanas y otras infraestructuras públicas digitales (DPI), se reduce la fragmentación institucional, se evitan duplicidades y se facilita el intercambio seguro de información. La implementación de servicios técnicos de integración, incluyendo el desarrollo de APIs y el uso de firma digital interoperable, permite que los procesos y servicios públicos funcionen de manera coherente a lo largo del ecosistema gubernamental.

ENTONCES...

... se produce un cambio fundamental en las capacidades y comportamientos de estas instituciones (el **Resultado** del proyecto). Estas adquieren herramientas y modifican su forma de operar, lo cual consolida sus capacidades de gestión y, en último término, su resiliencia, incluyendo co-beneficios ambientales asociados a la digitalización de procesos, la reducción del uso de papel y la disminución de la huella ambiental de la operación del Estado:

- Desarrollan la **capacidad de acción**: La capacidad de ejecutar sus planes y prestar servicios de manera efectiva en tiempos de "normalidad". Esto se manifiesta en una mejor organización interna, una mayor capacidad para tomar decisiones basadas en evidencia gracias al monitoreo en tiempo real, y una producción de servicios públicos más eficiente y centrada en las personas. La implementación de soluciones inteligentes también impulsa un proceso de mejora continua, al utilizar la evidencia generada por los propios sistemas y habilitar la revisión y el ajuste de procesos e instrumentos. De este modo, la institución fortalece su gestión mediante un ciclo virtuoso de optimización permanente.
- Construyen la **capacidad de reacción y recuperación**: La capacidad de responder a las crisis y recuperarse de manera ágil. Una institución que ha digitalizado sus procesos con TRANSDOC puede mantener la continuidad del negocio de forma remota durante un shock sanitario. Un gobierno que usa Metas puede re-priorizar recursos rápidamente frente a un shock económico.
- Fomentan la **capacidad de anticipación**: La capacidad de usar la información para prepararse mejor para el futuro. Al analizar los datos generados por sus propios sistemas, las instituciones pueden identificar cuellos de botella, prever demandas ciudadanas y diseñar planes de contingencia más robustos. Incluso visibilizar sesgos o brechas internas a la institución y externas entre los y las beneficiarias y corregir la manera en que se trabaja y se gestionan los recursos para disminuir esas diferencias.

DE MODO QUE...

... en el agregado, este fortalecimiento de capacidades a nivel institucional se traduce en un **Impacto** a nivel de país. Al contar con instituciones más capaces, resilientes y sensibles basadas en evidencia, los gobiernos tienen una mayor probabilidad de:

- **Generar valor público de manera sostenible e inclusiva**, reconstruyendo la confianza y fortaleciendo el contrato social con la ciudadanía en su diversidad.
- **Avanzar en los grandes objetivos estratégicos de la agenda de desarrollo** contribuyendo directamente a una gobernanza efectiva (al ser más inclusivas y responsables) y a la resiliencia ante crisis (al estar mejor preparadas para actuar eficazmente en condiciones de incertidumbre).
- **Proteger los logros del desarrollo** que son vulnerables a la polícrisis.

Supuestos fundamentales de la teoría de cambio:

Esta cadena causal no opera en el vacío; depende de un conjunto de supuestos críticos que deben ser gestionados activamente. A su vez, el nivel o profundidad en que esos supuestos críticos se encuentren disponibles condicionará de manera directa la amplitud y alcance del cambio o transformación de cada implementación:

1. Supuestos políticos e institucionales:

- **Existencia de un "doliente"**: La teoría de cambio asume que, en cada intervención, existe al menos un líder o un equipo técnico dentro de la institución contraparte con la voluntad y la capacidad de impulsar la transformación. No se requiere un consenso total, pero sí un punto de entrada comprometido y colaborador desde el inicio para proveer la información necesaria al diagnóstico y diseño de la propuesta, así como a la elaboración de recomendaciones transversales.
- **Alineación con prioridades visibles**: Se asume que las soluciones propuestas pueden alinearse con prioridades visibles para las autoridades políticas, lo que facilita la obtención de apoyo y recursos, en línea con el modelo de "victorias tempranas".

2. Supuestos de capacidad y recursos de la contraparte:

- **Existencia de capacidades mínimas**: Se asume que las instituciones tienen un nivel básico de capacidades organizativas, técnicas y recursos financieros para poder adoptar y co-implementar las soluciones propuestas.
- **Estabilidad del personal técnico clave**: Un supuesto frágil es que el personal capacitado por el proyecto permanecerá en sus puestos el tiempo suficiente para institucionalizar los nuevos procesos, y mitigar el impacto de la alta rotación de personal.

- **Disponibilidad de infraestructura básica:** La teoría de cambio depende de que exista una infraestructura digital y de conectividad mínima en el país, o que el proyecto pueda incluir alianzas para proveerla.
- **Sostenibilidad financiera:** Se asume que las contrapartes tienen la capacidad y el compromiso de cofinanciar las intervenciones o que la Oficina País del PNUD puede asegurar, a través de alianzas, recursos para los trabajos de inicio y, lo que es más importante, que las instituciones asignen los recursos presupuestarios necesarios para sostener las operaciones a mediano plazo.

3. Supuestos del entorno y ecosistema de cooperación:

- **Rol de la Oficina de País en el país:** Se asume que la Oficina de País del PNUD ejerce un rol de socio estratégico de desarrollo frente al gobierno. Se asume que actuará como socio facilitador, con las capacidades necesarias para navegar el contexto político y posicionar estratégicamente la oferta de valor del PNUD, incluido SIGOB, en las áreas de transformación institucional y digital del Estado así como para colaborar con las instituciones en áreas transversales (igualdad de género, cambio climático, etc.) en los casos que eventualmente PNUD-SIGOB pueda identificar y recomendar.
- **Ausencia de crisis disruptivas a gran escala:** Se asume un entorno operativo que, aunque volátil, no presenta un colapso total de la institucionalidad que haga inviable cualquier tipo de intervención de fortalecimiento.
- **Competencias digitales mínimas:** Se asume la existencia de un nivel básico de competencias digitales entre los funcionarios públicos y, la implementación de soluciones de acceso a servicios digitales, entre los ciudadanos, así como la disponibilidad de un acceso digital mínimo y un nivel mínimo de confianza en el uso de los sistemas digitales

En línea con la experiencia acumulada del proyecto, la teoría de cambio reconoce que estos supuestos pueden no cumplirse plenamente en todos los contextos o momentos. En aquellos casos en que los diagnósticos iniciales y flash assessments identifiquen brechas significativas en capacidades institucionales, recursos o condiciones de implementación, se asume que el proyecto, en coordinación con la Oficina de País del PNUD y la contraparte nacional, ajustará el alcance, la secuencia, el ritmo o el enfoque de las intervenciones, con el fin de adecuarlas a las condiciones mínimas existentes. Dichos ajustes podrán incluir, por ejemplo, el fortalecimiento gradual de capacidades mediante análisis funcionales y organizacionales, la revisión de estructuras y procesos institucionales, la incorporación de equipamiento o infraestructura básica cuando sea pertinente, u otros apoyos habilitantes, orientados a contribuir al cumplimiento progresivo de los supuestos críticos. Este enfoque de adaptación y *de-risking* de las implementaciones busca mejorar la viabilidad, reducir riesgos y aumentar la probabilidad de éxito, manteniendo la coherencia con los objetivos estratégicos del proyecto.

Gestión de Riesgos e incertidumbre del Proyecto

Los supuestos fundamentales que sostienen la Teoría de Cambio no están garantizados. El no cumplimiento de uno o varios de estos supuestos constituye la principal fuente de riesgo para la consecución de los resultados del proyecto. En respuesta a esto, el proyecto incorpora un enfoque de gestión de riesgos proactivo, en el que el diseño de la estrategia está orientado a mitigar incertidumbres clave del contexto.

Los riesgos más significativos, que se derivan directamente de los supuestos, son:

1. **Riesgo de discontinuidad política e institucional:** Derivado del supuesto de "voluntad política" y "estabilidad del personal", este es el riesgo más alto. Se materializa como el cambio abrupto de autoridades y la consecuente "fuga de cerebros" (alta rotación de personal técnico clave), lo que amenaza la sostenibilidad de las capacidades transferidas.

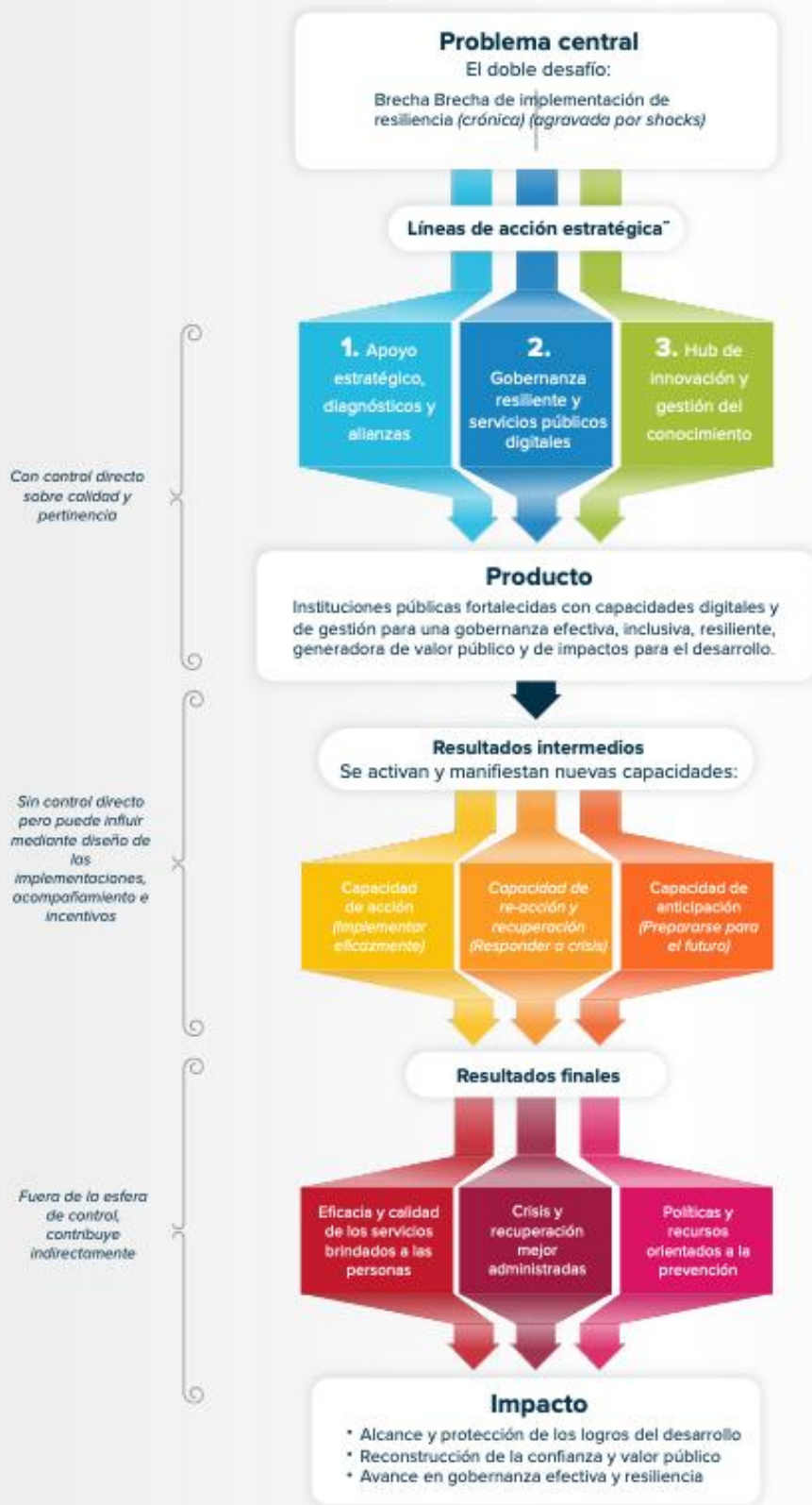
2. Riesgo de sostenibilidad financiera y apropiación: Vinculado al supuesto de "recursos de la contraparte", este riesgo se refiere a la falta de cofinanciamiento oportuno o de asignación presupuestaria a largo plazo por parte de las instituciones para sostener las soluciones.
3. Riesgo de fragmentación y coordinación: Ligado al supuesto del "ecosistema de cooperación", este riesgo se manifiesta en una débil alineación con las Oficinas de País del PNUD, lo que podría duplicar esfuerzos o perder oportunidades estratégicas de implementación y escalamiento.
4. Riesgo de capacidades y adopción: Relacionado con los supuestos de "capacidades mínimas" e "infraestructura", este riesgo se refiere a que las capacidades institucionales necesarias para la implementación de las intervenciones sean insuficientes, no sólo debido a la alta rotación o pérdida de personal capacitado, sino también a contextos en los que las capacidades organizativas, técnicas o de gestión simplemente no existen o no están mínimamente desarrolladas. Estas limitaciones pueden afectar la adopción de soluciones, la sostenibilidad de los cambios y el logro de resultados esperados.
5. Riesgo de desacuerdo institucional con agenda del desarrollo impulsada por PNUD y adoptada por SIGOB: derivado del supuesto "político e institucional", este riesgo se relaciona también con el análisis del contexto y los desafíos que enfrenta actualmente el desarrollo. Los esfuerzos que PNUD-SIGOB pueda poner en práctica en clave de recomendaciones para incorporar una perspectiva de género en la implementación de sus soluciones dependerá de la medida en que la institución contraparte haya adoptado y cuente con los incentivos para integrar esta perspectiva.

El proyecto gestiona estos riesgos no solo de forma reactiva, sino a través de su diseño central. Como se detalla en la siguiente sección, la estrategia de "innovación incremental" y el "modelo de implementación ágil" (Enfoque PNUD-SIGOB) son, en sí mismos, la principal medida de mitigación contra la discontinuidad política. Asimismo, el "*hub* de innovación y gestión del conocimiento" (Actividad 1.3) mitiga la fuga de cerebros al sistematizar el conocimiento, y la Actividad 1.1 está diseñada para gestionar proactivamente la alianza con las Oficinas de País.

Un análisis detallado de estos y otros riesgos (operacionales, reputacionales, etc.), junto con sus niveles de probabilidad, impacto y medidas de mitigación específicas, se presenta en el **Anexo 3 – Análisis de Riesgos**.

A continuación, se muestra la **representación gráfica de la Teoría del Cambio**, que muestra cómo las soluciones y estrategias del proyecto generan capacidades institucionales y resultados sostenibles en la región.

Teoría de Cambio



La capacidad del proyecto para ejecutar esta Teoría de Cambio se basa en su enfoque de innovación incremental, que contrasta con los intentos de reformas transformativas repentinas o de *big bang*. Como lo demuestra su trayectoria, el proyecto introduce mejoras y aumenta capacidades de manera gradual y adaptativa, un método que ha probado ser resiliente y sostenible en los contextos de alta volatilidad de la región. Este enfoque se sustenta en los siguientes elementos:

- Foco en la "sala de máquinas" del Estado: La especialidad del proyecto es la gestión para la implementación. Prioriza el trabajo con **centros de gobierno** como puntos de apalancamiento, y extiende su apoyo a otras **instituciones públicas clave**, en ámbitos sectoriales, locales y del sistema de justicia, en los que se pueden generar transformaciones de alto impacto y se generan efectos multiplicadores que mejoran la coherencia de la acción estatal.
- Modelo de implementación ágil y de bajo riesgo: El enfoque de proyectos cortos y modulares, cofinanciados por las contrapartes, funciona como una estrategia de *de-risking* de inversiones en cambio institucional. Este modelo permite obtener victorias tempranas alineadas con los ciclos políticos, y reduce el riesgo de que los cambios de autoridades interrumpen las reformas.
- Plataforma de innovación y cooperación Sur-Sur: Además de proporcionar asistencia técnica, SIGOB es una plataforma regional que facilita el intercambio de conocimientos y la difusión de innovaciones. Las soluciones desarrolladas y probadas en un país se adaptan y se ponen a disposición de otros, como lo demuestra su reciente y exitosa expansión a nuevas geografías en el Caribe y África.

Aceleradores Estratégicos

Transformación Digital e IA como acelerador estratégico

La transformación digital es el núcleo de la oferta de valor del proyecto, que se aborda a través de tres componentes de aceleración:

- Digitalización como base para la capacidad de acción: El primer paso es la digitalización de los procesos de gestión pública. El proyecto facilita la transición de operaciones analógicas a flujos de trabajo digitales a través de soluciones como TRANSDOC (cero papel) y SOL (servicios en línea). Esto no es un fin en sí mismo, sino la construcción de la infraestructura básica para la gobernanza del siglo XXI: genera eficiencia, transparencia, trazabilidad y, fundamentalmente, crea los datos estructurados que son la materia prima para cualquier análisis o mejora posterior. Una vez consolidada esta base, el proyecto promueve la consolidación de flujos digitales y establece servicios más inteligentes e integrados, capaces de aprovechar la información generada para mejorar la toma de decisiones y la calidad de los servicios públicos. El proyecto integra en sus soluciones digitales un enfoque centrado en las personas, promoviendo usabilidad de las soluciones digitales y el diseño de las interfases donde el lenguaje inclusivo y el cruce de datos contribuye a la disminución de los sesgos de género y a la visibilización de grupos de población con trayectorias desiguales que contribuyen a la toma de decisiones para amenguar estas diferencias.
- Innovación incremental como proceso de mejora continua: La innovación es el proceso que da vida a la transformación digital. En línea con su experiencia, el proyecto aplica un enfoque de innovación incremental, que se contrapone a las reformas repentinas. Este proceso se basa en el desarrollo colaborativo (co-diseño) con las contrapartes para identificar problemas inmediatos y reales, y de adopción de un enfoque de diseño centrado en las personas (*human-centered design*) que enfatiza la experiencia de las y los usuarios (ciudadanos/as y funcionarios/as) y entre ellos, la de los grupos o colectivos más vulnerables o con mayor brecha digital. A partir de ahí, se sigue un ciclo ágil de maquetado, desarrollo de productos mínimos viables (*minimum viable products* o MVP, por sus siglas en inglés) y control de calidad, tanto para nuevas funcionalidades en el portafolio existente como para la creación de nuevas soluciones. El proyecto complementa este proceso con la diseminación y el escalamiento de innovaciones para la gestión del conocimiento y la transferencia de aprendizajes entre instituciones y países.
- Inteligencia Artificial (IA) como horizonte para la capacidad de anticipación y de productividad: Sobre la base de la digitalización y a través del proceso de innovación, **el proyecto adopta un**

enfoque incremental, sostenible y realista para la incorporación de la inteligencia artificial, alineado con las capacidades institucionales existentes y las realidades fiscales de los sectores públicos. En este marco, el proyecto explorará el **uso responsable y sostenible de la IA** con un doble objetivo. Por un lado, se busca evolucionar desde el monitoreo en tiempo real hacia el análisis predictivo velando por desarrollar la capacidad de identificar y tratar los estereotipos y sesgos de género y de otro tipo en los que esta tecnología pueda incurrir. Una vez que los procesos están digitalizados y generan datos, se pueden aplicar modelos de IA para, por ejemplo, identificar patrones en la demanda de servicios, anticipar cuellos de botella en la ejecución de metas o analizar sentimientos en fuentes de datos no estructuradas para prever conflictos sociales. Esto fortalece la capacidad de anticipación del Estado. Paralelamente, la IA puede aumentar significativamente la productividad de las y los funcionarios públicos, automatizando tareas repetitivas, generando resúmenes de información compleja o asistiendo en la redacción de documentos. Esto les permite concentrarse en la toma de decisiones estratégicas, la resolución de problemas complejos y la atención directa a la ciudadanía. Esta combinación de una mayor capacidad de anticipación y una fuerza laboral más productiva son pilares fundamentales de un Estado más resiliente.

Igualdad de género como acelerador estratégico

Consciente de la mejora sustantiva que la incorporación de la perspectiva de género genera en los entornos institucionales, el Proyecto Regional PNUD-SIGOB incorpora este enfoque como un elemento estratégico de su nueva fase, integrándolo de manera progresiva y sistemática a lo largo de sus implementaciones y de todo su ciclo de intervención.

En línea con el Plan Estratégico del PNUD 2026–2029, que reconoce la igualdad de género como un acelerador estratégico por su efecto transversal y multiplicador sobre la efectividad, sostenibilidad e impacto de las políticas públicas, SIGOB capitaliza este acelerador fortaleciendo la integración de la perspectiva de género en el desarrollo de procesos, capacidades institucionales y soluciones digitales, contribuyendo a una gestión pública más inclusiva, resiliente y centrada en las personas.

El enfoque de género se aborda a través de tres componentes de aceleración:

- **Co-diseño de soluciones:** el momento de co-diseño de la solución con la contraparte incluirá un análisis disparador inspirado por las dimensiones sobre las que se trabaja el “Sello de Igualdad de Género en Instituciones Públicas” con el fin de sondear preliminarmente las capacidades existentes y realizar recomendaciones orientativas para que la institución genere alianzas con áreas de PNUD y especialistas que fortalezcan la transversalización del enfoque.
- **Capacitación y transferencia de conocimientos:** a través de las capacitaciones y transferencia de conocimientos que realiza en torno a sus metodologías e instrumentos, el proyecto promueve la igualdad de acceso a las habilidades tecnológicas de las mujeres para mejorar la gobernanza de las actividades digitales.
- **Datos para la toma de decisiones:** las soluciones digitales SIGOB recopilan y sistematizan datos desagregados e intersectoriales (por ejemplo, género, edad, etnicidad y ubicación territorial urbano/rural) factibles de visibilizar eventuales brechas a través de mapeos poblacionales, explotables para la toma de decisiones que impacten en políticas públicas de igualdad de género.

iii. RESULTADOS Y ALIANZAS

Resultados Esperados

En línea con la Teoría de Cambio, la estrategia del proyecto se materializará a través de un único producto (*output*) integral, del cual se desprenden un conjunto de actividades estratégicas. Este enfoque permite al proyecto ofrecer soluciones flexibles y adaptadas a las necesidades de las instituciones, y contribuye de manera coherente al fortalecimiento de la gobernanza resiliente.

Producto 1: Instituciones públicas fortalecidas con capacidades digitales y de gestión para una gobernanza efectiva, inclusiva, resiliente, generadora de valor público y de impactos para el desarrollo sostenible.

Este producto representa el estado transformado de las instituciones con las que se trabaja. Se logra a través del fortalecimiento verificable de sus capacidades, medido por la adopción, integración y sostenibilidad de nuevas metodologías y herramientas digitales que modifican su forma de operar. Se logrará a través de las siguientes actividades, que constituyen la oferta de valor del PNUD-SIGOB:

- **Actividad 1.1: Apoyo estratégico, diagnósticos iniciales y alianzas:** Esta actividad brinda apoyo estratégico a las Oficinas de País del PNUD para la identificación, priorización y estructuración de intervenciones de fortalecimiento institucional, asegurando su alineación con las prioridades nacionales, el Programa Regional y el Plan Estratégico del PNUD. Como paso inicial y habilitante de las intervenciones, incluye la realización de diagnósticos rápidos de capacidades institucionales (*flash assessments*) orientado a evaluar el contexto, identificar el espacio de cambio factible y verificar criterios mínimos de viabilidad técnica, institucional y operativa. Los resultados de estos diagnósticos alimentan directamente la gestión de riesgos del proyecto, informan las decisiones de entrada y orientan el diseño y la secuencia de las intervenciones de implementación. Estos diagnósticos permiten, cuando el contexto lo requiere, activar mecanismos de respuesta rápida del proyecto, mediante asistencia técnica focalizada, misiones cortas y el despliegue ágil de soluciones SIGOB, particularmente en situaciones de alta urgencia o ventanas de oportunidad institucional. Sobre esta base, la actividad apoya el co-diseño de proyectos y soluciones con las Oficinas de País y las contrapartes nacionales, así como el desarrollo de productos de comunicación estratégica orientados a visibilizar el valor público de las intervenciones y el rol del PNUD como socio técnico en procesos de transformación digital y modernización institucional.
- **Actividad 1.2: Implementación de soluciones inteligentes para la gestión pública:** Esta actividad constituye el pilar operativo principal del proyecto, donde se implementa la teoría de cambio. A través de la transferencia de conocimiento, el acompañamiento técnico y la implementación del portafolio de soluciones PNUD-SIGOB, se fortalecen directamente las capacidades institucional de acción, reacción y anticipación. La actividad incluye el rediseño de procesos, la gestión del cambio y la adopción de soluciones digitales para la dirección institucional, la prestación de servicios, la gestión operativa y la coordinación interinstitucional. Estas intervenciones permiten a las instituciones operar de manera más efectiva, transparente y centrada en las personas, en coherencia con las prioridades nacionales y las realidades institucionales de cada contexto.
- **Actividad 1.3: Hub de innovación y gestión del conocimiento:** Esta actividad representa la función estratégica de aprendizaje, innovación y proyección futura del proyecto. Su propósito es asegurar que la oferta de PNUD-SIGOB se mantenga actualizada, relevante y alineada con los desafíos emergentes de la gobernanza pública. Incluye la sistematización de las lecciones aprendidas y buenas prácticas derivadas de las implementaciones, el desarrollo y mejora continua de soluciones inteligentes, y la exploración responsable de nuevas tecnologías y enfoques, incluyendo el uso ético de la IA y nuevas formas de comunicación. Asimismo, esta actividad gestiona la plataforma de Cooperación Sur-Sur y triangular, como un mecanismo para adaptar, transferir y escalar soluciones entre países y regiones, fortaleciendo el aprendizaje colectivo y el impacto del proyecto regional.

Igualdad de género

El proyecto mantiene un marcador de género GEN2 (“objetivo significativo”) transversal a sus tres actividades sustantivas y en su ciclo de intervención. Las acciones concretas que se desplegarán para ir fortaleciendo el rol de PNUD-SIGOB como vehículo de este enfoque hacia contrapartes en instituciones públicas:

Relacionadas a las actividades 1.1 y 1.2

- Al inicio de la implementación, incorporar en la elaboración de la línea de base, la dimensión de género a través de un instrumento de relevamiento estándar y adaptado (“Template”) que permita conocer las capacidades existentes y evaluar la contribución que el proyecto pueda

realizar para reforzar esas capacidades, incorporar un análisis del contexto sensible al género y considerar la inclusión de la perspectiva en la solución a proponer así como recomendar alianzas con áreas especializadas de PNUD. Por ejemplo, en la implementación de SOL (Servicios en Línea) se examinará cómo la digitalización puede reducir barreras de tiempo y movilidad que afectan de forma desproporcionada a las mujeres, al tiempo que se identificarán brechas digitales que podrían limitarlas. En el caso de TRANSDOC, se promueve la creación de flujos de trabajo para atender casos priorizados, por ejemplo, casos de violencia de género, garantizando una respuesta estatal más rápida, sensible y coordinada. De esta manera, el proyecto busca que las capacidades de las instituciones públicas y la transformación digital que se impulsa no solo sean eficientes y sostenibles, sino también inclusivas e igualitarias.

- El proyecto cuenta con una línea de base que recopila y sistematiza las contribuciones de PNUD-SIGOB en proyectos con algún componente de género, de cuyo análisis surgió un documento-guía con consejos para incluir esta perspectiva según las soluciones propuestas. En términos generales, el proyecto encuentra posibilidad de promover una agenda de igualdad de género -siempre que el contexto institucional contraparte se perciba receptivo- mediante los siguientes mecanismos: incorporar el lenguaje inclusivo en sus propuestas; propiciar la participación de mujeres en el fortalecimiento de capacidades y en la toma de decisiones a través de la conformación de equipos contraparte mixtos; recomendar la selección/priorización de metas/proyectos/acciones/servicios a incluir en la programación/gestión/digitalización de aquellas iniciativas cuyos objetivos se alineen en alguna medida a la igualdad de género; recomendar la clasificación de información por algún criterio de género que permita una atención más ágil o focalizada en determinados casos; posibilitar la generación de reportes con datos desagregados.
- Con el fin de desarrollar capacidades propias sensibles a los efectos diferenciados de las soluciones que propone el proyecto, visibilizar y disminuir los eventuales sesgos que pasen desapercibidos, al interior del equipo de especialistas de SIGOB se propiciará la formación y mejora de la comprensión de la perspectiva de género, así como la reflexión sobre la medida en que puede incorporarse a las implementaciones que dirigen. En este proceso, el proyecto contribuirá a introducir la lente de género en las instituciones más alejadas a este enfoque al tiempo que estará mejor posicionado para responder asertivamente frente a desafíos donde la contraparte demande expresamente una solución que integre esta perspectiva.

Relacionadas a la actividad 1.3:

- El aprendizaje generado a nivel de proyecto y las líneas de trabajo que se desprendan relacionadas a la inteligencia de datos incluirán la posibilidad de generar información desagregada y multisectorial para mejorar las respuestas institucionales.
- Los informes anuales del proyecto incluirán un apartado específico que evidencie los avances realizados en cada una de las actividades referidos a la transversalización de la perspectiva de género.

Recursos requeridos

El proyecto regional PNUD-SIGOB opera como apoyo técnico y socio de implementación de las Oficinas de País y se financia principalmente mediante Planes de Servicios o acuerdos de contribución, firmados entre el Centro Regional y las Oficinas de País del PNUD. Los servicios técnicos que aporta PNUD-SIGOB a las Oficinas de País para la implementación de proyectos en instituciones de gobierno de los Estados Miembros se canalizan a través de los distintos vehículos programáticos utilizados por las Oficinas de País, incluyendo proyectos NIM, proyectos DIM, y acuerdos de servicios de desarrollo (DSA por sus siglas en inglés). Cada una de las actividades de implementación tiene las características formales del ciclo de proyectos del PNUD, tanto en su diseño como en su operación y financiamiento.

El modelo de negocios del proyecto se basa en un principio de autosostenibilidad operativa, que permite al Proyecto:

- Mantener una operación regional ágil y financieramente equilibrada.

- Extender sus servicios y brindar soluciones a múltiples países sin depender exclusivamente de fondos regulares.
- Contribuir financieramente con las Oficinas de País, a través de la estructuración de la oferta PNUD, el GMS y el reintegro de costos (Direct Project Costing – DPC).
- Escalar soluciones regionales de gobernabilidad democrática y gestión pública orientada a resultados, preservando la autonomía de cada Oficina de País y la coherencia corporativa del PNUD.

La oferta PNUD-SIGOB para la transformación de las instituciones públicas a través de desarrollo de capacidades digitales y de gestión ha evolucionado **orientado a la demanda de las instituciones** de América Latina y el Caribe. Los recursos que financian los Planes de Servicios provienen principalmente de aportaciones gubernamentales (*local cost-sharing*), aunque también pueden incluir fondos de donantes o recursos TRAC de las Oficinas de País, dependiendo de las prioridades de la cooperación en cada contexto. En el ciclo 2020-2025, aproximadamente el 80% de los recursos del proyecto regional provinieron de fondos de gobierno. Este modelo de costo-compartido con las instituciones nacionales no solo garantiza la sostenibilidad financiera del mecanismo de cooperación, sino que también fortalece la apropiación y el compromiso nacional con las transformaciones impulsadas.

Alianzas

Las alianzas son un mecanismo central de la estrategia que requiere una gestión proactiva. La estrategia de alianzas se estructura en los siguientes niveles:

- Alianzas primarias (el ecosistema PNUD): La relación con el Centro Regional y las Oficinas de País del PNUD se concibe como una sociedad estratégica que requiere un trabajo deliberado para promover, capacitar y alinear para maximizar el impacto y asegurar la coherencia programática. Asimismo, la experticia temática disponible en estas instancias son clave para el diseño, implementación y asegurar la calidad en la incorporación de enfoques transversales como el género.
- Alianzas con contrapartes (gobiernos): La colaboración multinivel —con instituciones del nivel nacional, subnacional y sectorial— es clave para asegurar la pertinencia y la apropiación de las intervenciones.
- Alianza con equipos especializados del PNUD, de nivel global o regional, con quienes existen complementariedades y se pueden profundizar sinergias y capitalizar oportunidades de colaboración.
- Alianzas para el financiamiento y la escala: Se buscará fortalecer la colaboración con Instituciones Financieras Internacionales (IFIs) y otros donantes para alinear las reformas de gestión pública con las grandes inversiones en desarrollo y explorar nuevas vías de financiamiento.
- Alianzas para el conocimiento: Se mantendrá una colaboración activa con centros académicos, *think-tanks*, plataformas de colaboración (por ejemplo el *LAC Facility for Financing Resilient Human Development*) y agencias del Sistema de la ONU, para contribuir a las agendas regionales y para enriquecer la base de conocimiento del proyecto.

Cooperación sur-sur y triangular (CSS/CTr)

Se facilitará activamente el intercambio de experiencias entre funcionarios de diferentes instituciones y países, utilizando formatos como encuentros, visitas de estudio, talleres regionales y comunidades de práctica virtuales. Esta polinización cruzada de conocimiento, que ha permitido la exitosa expansión del proyecto a nuevas geografías, es una de las principales expresiones de su propuesta de valor. En este marco, el proyecto fortalecerá de manera explícita las oportunidades de cooperación Sur–Sur dentro **y fuera de la región**, promoviendo el intercambio de aprendizajes entre América Latina y el Caribe y otras regiones, por ejemplo, África, a partir de experiencias recientes de implementación en

países como Chad, Guinea Ecuatorial y Madagascar, y a través de la colaboración con los equipos globales.

Soluciones digitales

Las soluciones digitales son el principal vehículo para la implementación de la estrategia del proyecto. Sin embargo, el enfoque va más allá de la provisión de herramientas; se basa en un modelo de desarrollo y licenciamiento que promueve la soberanía digital, la apropiación nacional y la sostenibilidad a largo plazo, en contraposición a los modelos comerciales que a menudo generan dependencia. Esta estrategia se fundamenta en los siguientes principios:

- Modelo financiero basado en el compromiso mutuo, no en el lucro: El proyecto no vende licencias de software. Su modelo se basa en la recuperación de costos compartidos entre las instituciones y países que financian y utilizan las herramientas. Cada implementación es un espacio de aprendizaje colectivo que alimenta mejoras compartidas, las cuales se redistribuyen entre todos los socios. Este enfoque elimina los incentivos perversos de la obsolescencia programada o los contratos ambiguos, y alinea el éxito del proyecto con el impacto real en las instituciones, no con la generación de adendas contractuales.
- Código abierto, inteligible y sostenible: Todo el código del proyecto es abierto, pero el compromiso va más allá. Se busca la inteligibilidad: el código está ampliamente documentado "en el punto de uso" para que los equipos técnicos de las instituciones puedan apropiarse de él, adaptarlo y mantenerlo de forma autónoma. Se prioriza el uso de tecnologías que, además de ser abiertas, logran un equilibrio con las capacidades técnicas realmente disponibles en el sector público de la región, evitando la "trampa técnica del software abierto" que con frecuencia lo vuelve imposible de mantener localmente.
- Interoperabilidad como principio de soberanía: La arquitectura de las soluciones no es neutral; es una toma de posición institucional. Por ello, cualquier integración, especialmente con tecnologías emergentes como la IA, se realiza mediante distintas API (*application programming interface*) abiertas y bien documentadas, sin ataduras a proveedores específicos. El objetivo es que las instituciones nunca negocien desde la vulnerabilidad y que, si en algún momento deciden dejar de utilizar las soluciones del proyecto, puedan hacerlo llevándose sus datos con calidad y, con ellos, su soberanía intacta.
- Diseño anclado en el contexto, no en las modas: Las decisiones de diseño se basan en décadas de experiencia en terreno, no en el entusiasmo tecnológico del momento. Las soluciones son flexibles para adaptarse a contextos heterogéneos, pero también lo suficientemente rígidas para orientar hacia mejores prácticas y evitar que se conviertan en un reflejo del caos organizacional. El proyecto entiende que la transformación digital en instituciones con legados de informalidad y recursos limitados es, ante todo, un acto de valentía que requiere un acompañamiento cercano y realista.
- Ciberseguridad y control soberano de las soluciones: Las soluciones digitales del proyecto están diseñadas bajo principios de ciberseguridad desde su concepción (*security by design*), priorizando la protección de la información, la integridad de los sistemas y la gestión de accesos. Asimismo, se implementan de manera que las instituciones públicas mantengan el control operativo y la autonomía sobre sus sistemas y datos, permitiendo su operación conforme a sus propias políticas, marcos normativos y estrategias nacionales de ciberseguridad. Este enfoque fortalece la capacidad de los gobiernos para gestionar riesgos digitales sin depender de proveedores externos ni comprometer su soberanía tecnológica.

Este enfoque integral garantiza que las soluciones digitales del proyecto no sean solo herramientas, sino vehículos para un fortalecimiento institucional duradero, que respeta y construye la autonomía de sus socios.

Conocimiento

El proyecto generará y difundirá conocimiento de manera sistemática a través de la Actividad 1.3 (Hub de Innovación y Gestión del Conocimiento), funcionando como un ciclo de aprendizaje continuo:

1. Captura (*feedback* de la realidad): Cada implementación es la principal fuente de conocimiento. El proyecto sistematizará deliberadamente la retroalimentación directa de las contrapartes sobre los productos y las lecciones aprendidas durante los procesos de cambio, asegurando que el conocimiento parta de problemas inmediatos y reales.
2. Innovación (de la adaptación a la oferta estable): El conocimiento capturado alimenta un proceso de innovación estructurado y ágil. Este ciclo comienza con el co-diseño de funcionalidades con las contrapartes, seguido por el maquetado, el desarrollo de productos mínimos viables (*minimum viable products* o MVP, por sus siglas en inglés) y un riguroso control de calidad. Este proceso se aplica tanto a las guías de implementación como a las soluciones tecnológicas mismas. De esta manera, el proceso de adaptación y parametrización que se realiza en cada proyecto no es un hecho aislado, sino que retroalimenta y enriquece la futura oferta estable de los productos, garantizando su evolución y relevancia.
3. Diseminación (multiplicación del impacto): Los productos de conocimiento generados — incluyendo los productos y soluciones actualizadas a nuevos contextos, los estudios de caso, la documentación de buenas prácticas y las nuevas guías metodológicas— se difundirán activamente a través de la plataforma de Cooperación Sur-Sur y otros canales del PNUD. Esto no solo posiciona al proyecto como un referente en la materia, sino que multiplica el impacto al permitir que otros países y socios aprendan y adapten las soluciones.

Sostenibilidad y escalamiento

La sostenibilidad de los resultados no es una meta a futuro, sino un principio integrado en el diseño operativo del proyecto, asegurado a través de tres mecanismos que contribuyen a la resiliencia de las transformaciones:

1. Apropiación nacional (sostenibilidad financiera y técnica): El modelo de cofinanciamiento exige un compromiso de recursos por parte de la contraparte, lo que incentiva la priorización y la apropiación. A esto se suma la transferencia intensiva de capacidades a los equipos técnicos locales, y asegura que el conocimiento permanezca en la institución.
2. Institucionalización (sostenibilidad política): El proyecto promueve activamente que las nuevas metodologías y el uso de las herramientas se formalicen a través de normativas internas (decretos, resoluciones). Esto ancla las transformaciones en la estructura legal de la institución, aumentando su probabilidad de sobrevivir al shock de los cambios de gobierno.
3. Escalabilidad (sostenibilidad del impacto): El diseño modular de la oferta de SIGOB permite un escalamiento natural y de bajo riesgo. Una institución puede comenzar con la implementación de una solución de impacto rápido y, una vez comprobado su valor, expandirse a otras soluciones, lo cual profundiza la transformación de manera orgánica y sostenible.
4. Transición y soporte post-implementación (sostenibilidad operativa): La sostenibilidad se asegura también a través de un cierre de proyecto ordenado y planificado. Cada implementación concluye con revisiones de la práctica (*after action reviews*) para sistematizar lecciones aprendidas y con la firma de actas de entrega de productos. Estos mecanismos formalizan la transferencia de conocimiento y la autonomía de la contraparte, estableciendo los canales para el soporte continuo. El equipo regional del proyecto permanece disponible para consultas metodológicas y asistencia tecnológica que aseguren la continuidad operativa.

IV. GESTIÓN DEL PROYECTO

Eficiencia y Efectividad de los Costos

La estrategia del proyecto está intrínsecamente ligada a un modelo de negocio que ha demostrado ser altamente eficiente y efectivo en función de los costos. La optimización de los recursos se garantiza a través de cinco pilares fundamentales que constituyen la ventaja comparativa del PNUD-SIGOB con otros mecanismos de cooperación a la gobernanza y la resiliencia digital:

1. Enfoque en puntos de apalancamiento: La priorización del trabajo en los Centros de Gobierno y otras instituciones clave asegura que las inversiones en fortalecimiento de capacidades generen un "efecto catalizador" en toda la administración pública, maximizando el impacto de cada dólar invertido.
2. Soluciones escalables y replicables: El proyecto invierte en el desarrollo y la mejora continua de un portafolio de soluciones inteligentes para gestión pública (ej. Metas, SOL, TRANSDOC). Este enfoque evita reinventar soluciones para cada contexto, permitiendo acelerar los tiempos de implementación y reducir significativamente los costos en comparación con el desarrollo de software a medida para cada contraparte. Adicionalmente, se prioriza el desarrollo de nuevas soluciones, tanto metodológicos como de software, diseñados desde su origen para ser aplicables a múltiples instituciones y países, con el objetivo de ampliar la cobertura del proyecto y beneficiar a un mayor número de organizaciones públicas.
3. Economías de escala regionales: Al operar como un proyecto regional con un modelo de financiamiento consolidado, se comparten los costos de innovación, desarrollo y mantenimiento de las herramientas digitales entre múltiples países e instituciones. Esto reduce la carga financiera para cada contraparte individual y optimiza el uso de los recursos.
4. Equipo multidisciplinario y flexible: El proyecto tiene un equipo central de expertos/as y una red de consultores/as regionales que acumulan un conocimiento profundo y especializado. Esta estructura permite movilizar rápidamente el talento adecuado para cada implementación, combinando experiencia internacional con conocimiento del contexto local y evita los altos costos fijos de una estructura burocrática pesada.
5. Modelo de implementación ágil (de-risking): El enfoque de "proyectos cortos y modulares", cofinanciados por las contrapartes, mitiga los riesgos asociados a las reformas de largo plazo. Permite obtener resultados visibles y valorados por las instituciones en plazos alineados con los ciclos políticos, asegurando que los recursos se inviertan en transformaciones viables y demandadas.

Gestión del Proyecto

El Proyecto se ejecutará bajo la **Modalidad de Implementación Directa (DIM) del PNUD, gestionado por el Centro Regional para América Latina y el Caribe, con sede en Panamá**. Esta modalidad garantiza la aplicación de las normas y procedimientos del PNUD en materia de adquisiciones, finanzas y gestión de recursos humanos, y asegura la máxima transparencia y rendición de cuentas.

La estructura de gestión combina una coordinación centralizada con una ejecución descentralizada para maximizar la agilidad y la cercanía con las contrapartes:

- Coordinación Central: Un equipo de coordinación, liderado por el/la Director/a del Proyecto. Este equipo será responsable de la planificación estratégica (Actividad 1.1), la supervisión de la calidad y el monitoreo de los resultados (Actividad 1.2), la gestión del conocimiento (Actividad 1.3), y la gestión financiera del proyecto.
- Ejecución Descentralizada: La implementación de las actividades en los países se llevará a cabo por equipos de consultores/as especializados/as —tanto internacionales como nacionales— integrados/as en equipos ágiles que combinan las capacidades requeridas para cada contexto de implementación. Estos equipos trabajarán en estrecha coordinación con las oficinas de país del PNUD, y garantizarán la alineación con los marcos de cooperación vigentes y con las prioridades nacionales. Asimismo, el proyecto mantendrá una presencia permanente en los países con un alto volumen de operaciones, a fin de asegurar un acompañamiento cercano y continuo a las instituciones nacionales.
- Modalidades de Contratación y Alianza con UNOPS: Para asegurar el acceso al mejor talento disponible de manera ágil y eficiente, el proyecto utilizará diversas modalidades de contratación del PNUD. De manera estratégica, se mantendrá y fortalecerá el acuerdo interinstitucional con la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS) a través de un convenio (*UN to UN Agency Contribution Agreement*) para el período 2026-2029. Esta alianza ha demostrado ser un mecanismo clave para la contratación del equipo central de

consultores/as bajo la modalidad IICA, y ha asegurado la flexibilidad operativa y la continuidad del personal especializado que son cruciales para el éxito del proyecto.

- Articulación con las Oficinas de País: El mecanismo operativo estándar será a través de Planes de Servicio. Las Oficinas de País del PNUD, en su rol de socios estratégicos en el terreno, firmarán acuerdos de cooperación con las instituciones nacionales y solicitará la asistencia técnica de SIGOB al Centro Regional, lo cual promueve la alineación con las prioridades del país y el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas.

Este arreglo de gestión ha demostrado ser eficaz para combinar la visión y la capacidad técnica de un equipo regional especializado con el conocimiento del contexto y la legitimidad de las Oficinas de País del PNUD.



DOCUMENTO DE PROYECTO
PNUD-SIGOB 2026-2029

v. **MARCO DE RESULTADOS¹⁵**

Efecto previsto conforme lo establecido en el Marco de Resultados y Recursos del Programa Regional:												
SP - Resultado 2: By 2029, governance systems are more effective, inclusive and accountable, enabling people, societies and economies to thrive.												
RPD - Resultado 1: By 2029, institutions and people in Latin America and the Caribbean are better prepared to prevent, respond to and recover from crises while sustaining long-term development.												
Indicadores de Efecto según lo establecido en el Marco de Resultados y Recursos del Programa Regional, incluidos las metas y la línea de base:												
Indicador 1.2.1: Proporción de la población que cree que la toma de decisiones es inclusiva y receptiva.												
Indicador 1.1.2: Número de países cuya vulnerabilidad a las crisis y al riesgo de desastres ha mejorado.												
Producto(s) Aplicable(s) del Plan Estratégico del PNUD:												
Objetivo Estratégico 2: Gobernanza Efectiva.												
Acelerador 1: Transformación Digital e IA.												
Título del Proyecto y Número del Proyecto:												
SIGOB 6: Soluciones inteligentes para la gestión pública												
PRODUCTOS ESPERADOS	INDICADORES DE PRODUCTO ^{16 17}	FUENTE DE DATOS	LÍNEA DE BASE		METAS (según frecuencia de recolección de datos)						METODOLOGÍA Y RIESGOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS	
			Valor	Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año ...	FINAL		
Producto 1 <i>Instituciones públicas fortalecidas con capacidades digitales y de gestión para una gobernanza</i>	1.1. Número de instituciones públicas que adoptan soluciones inteligentes SIGOB para mejorar sus capacidades de gestión estratégica, prestación de servicios y resiliencia. (Alineado con Indicador D del ciclo anterior)	<i>Informes de progreso del proyecto; Planes de Servicio; Informes de contrapartes.</i>	0	2025	20	20	20	20			80 instituciones	

¹⁵ El PNUD publica su información sobre proyectos (indicadores, líneas de base, metas y resultados) para cumplir con las normas de la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda (IATI). Es necesario asegurarse de que los indicadores sean S.M.A.R.T. (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y con Plazos Establecidos), cuenten con líneas de base precisas y metas sostenidas por evidencia y datos confiables, y evitar abreviaturas para que los lectores externos comprendan los resultados del proyecto.

¹⁶ Se recomienda que los proyectos utilicen indicadores de producto del Marco Integrado de Recursos y Resultados (IRRF) del Plan Estratégico, según resulte relevante, además de los indicadores de resultados específicos del proyecto. Los indicadores deben desagregarse por género o por otros grupos objetivo, según resulte relevante.

¹⁷ Ver fichas de los indicadores en Anexo 4.

efectiva, inclusiva, resiliente, generadora de valor público y de impactos para el desarrollo sostenible.	ESCALA										
	1.2. Número de países en que se ha prestado asistencia técnica para apoyar que las instituciones públicas a nivel nacional han fortalecido sus capacidades para implementar políticas y prestar servicios centrados en las personas. IMPACTO ESTRATÉGICO	Informes de progreso del proyecto; Documentos de proyecto nacionales.	0	2025	8	2	2	2		14	
	1.3. Porcentaje de proyectos de implementación que incorporan un análisis de género y para los que se formulan recomendaciones para la transversalización de la perspectiva de género en la institución contraparte, al equipo de implementación y la Oficina País. TRANSVERSALIZACIÓN DEL ENFOQUE DE GENERO	Planes de Servicio; documentos de proyecto y diagnósticos iniciales; informes de progreso del proyecto; registro de actividades de transversalización de género.	0	2025	25%	50%	75%	100%		50%	
	1.4. Porcentaje de soluciones inteligentes de gestión implementadas por SIGOB que permanecen en operación dos años después de su adopción, demostrando apropiación y resiliencia institucional. SOSTENIBILIDAD	Encuestas anuales a contrapartes; Informes de seguimiento.	50%	2025	>50%	>50%	>55%	>55%		>55%	

	<p>1.5. Número de soluciones inteligentes nuevas o con mejoras sustantivas (incluyendo nuevas funcionalidades), y de productos de conocimiento (ej. guías metodológicas, estudios de caso) desarrollados y diseminados para responder a los desafíos emergentes de gobernabilidad.</p> <p>INNOVACIÓN</p>	<p>Repositorio de conocimiento soluciones y documentos del proyecto; Página web SIGOB.</p>	0	2025	15	15	15	15		60	
--	--	--	---	------	----	----	----	----	--	----	--



DOCUMENTO DE PROYECTO
PNUD-SIGOB 2026-2029

VI. MONITOREO Y EVALUACIÓN

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

[Nota: los planes de monitoreo y evaluación se adaptarán al contexto del proyecto, según corresponda]

Plan de Monitoreo

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

	informar a la gerencia para apoyar la toma de decisiones que facilite las mejoras relevantes.		informadas a fin de mejorar el desempeño del proyecto		
Revisar y Efectuar Correcciones en el curso de acción	Revisión interna de datos y evidencia a partir de todas las acciones de monitoreo para asegurar la toma de decisiones informadas.	Al menos una vez por año	El Comité Ejecutivo del Proyecto debatirá los datos de desempeño, riesgos, lecciones y calidad que se utilizarán para corregir el curso de acción.		
Informes del Proyecto	Se presentará un Informe del Proyecto al Comité Ejecutivo y a los actores clave, incluyendo datos sobre el progreso realizado que reflejen los resultados logrados de conformidad con las metas anuales definidas de antemano en cuanto a productos, un resumen anual sobre la calificación de la calidad del proyecto, un registro de riesgos actualizado, con medidas de mitigación, y todo informe de evaluación o revisión preparado durante el período que explicita igualmente el nivel de transversalización de género y los avances/restricciones/alternativas encontradas por el proyecto en este proceso.	Anual (APR – <i>Annual Progress Report</i>) y al finalizar el proyecto (Informe Final)			
Revisión del Proyecto (Comité Ejecutivo del Proyecto)	El mecanismo de gobernanza del proyecto (es decir, el Comité Ejecutivo del Proyecto) efectuará revisiones periódicas del proyecto para evaluar su desempeño y revisar el Plan de Trabajo Plurianual, a fin de asegurar una elaboración del presupuesto realista durante la vida del proyecto. En el transcurso del último año del proyecto, el Comité Ejecutivo realizará una revisión final del proyecto para captar las lecciones aprendidas y debatir aquellas oportunidades para escalar y socializar los resultados del proyecto y las lecciones aprendidas con los actores relevantes.	Anual	El Comité Ejecutivo del Proyecto debatirá toda inquietud referente a la calidad o a un progreso más lento de lo esperado y acordará medidas de gestión para abordar las cuestiones identificadas.		

Plan de Evaluación¹⁸

Título de la Evaluación	Asociados (si fuese un proyecto conjunto)	Producto Relacionado del Plan Estratégico	Efecto MANUD/CPD	Fecha de Realización Prevista	Principales Actores en la Evaluación	Costo y Fuente de Financiamiento
Auditoría Externa				Octubre 2027		USD 15,000
Evaluación Final				Octubre 2029		USD 30,000

¹⁸ Opcional, si fuese necesario.

VII. PLAN DE TRABAJO PLURIANUAL

Plan de Trabajo Plurianual

Todos los costes programáticos y operativos previstos para apoyar el proyecto, incluidas las disposiciones de apoyo a la eficacia del desarrollo y la ejecución, deben identificarse, estimarse y presupuestarse en su totalidad en el presupuesto del proyecto dentro de los resultados correspondientes. Esto incluye actividades que apoyen directamente el proyecto, como comunicación, recursos humanos, adquisiciones, finanzas, auditoría, asesoramiento político, garantía de calidad, elaboración de informes, gestión, etc. Todos los servicios directamente relacionados con el proyecto deben figurar de forma transparente en el documento del proyecto.

PRODUCTOS ESPERADOS	ACTIVIDADES PREVISTAS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO PREVISTO			
			Fuente de Financiamiento	Descripción del Presupuesto	Monto	
Producto 1: Instituciones públicas fortalecidas con capacidades digitales y de gestión para una gobernanza efectiva, inclusiva, resiliente, generadora de valor público y de impactos para el desarrollo sostenible. Indicador de género (Gender Marker): GEN2	1.1 Actividad: Apoyo estratégico, diagnósticos iniciales y alianzas	UNDP-SIGOB	UNDP 30084	67405 Salary -IP Staff	1,371,873.25	
		UNDP-SIGOB	UNDP 30084	71200 Inter. Consult.	60,000.00	
		UNDP-SIGOB	UNDP 30084	71600 Travel (DSA+TE+TK)	100,000.00	
	1.2. Actividad Implementación de soluciones inteligentes para la gestión pública	UNDP-SIGOB	UNDP 30084	71200 Inter. Consult.	280,000.00	
		UNDP-SIGOB	UNDP 30084	71600 Travel (DSA+TE+TK T)	1,408,000.00	
	2Q1 Actividad	UNDP-SIGOB	UNDP 30084	71200 Due from UN agencies (UNOPS)	8,124,493.27	
	1.3. Actividad Hub de innovación y gestión del conocimiento	UNDP-SIGOB	UNDP 30084	67405 Salary -IP Staff	215,000.00	
		UNDP-SIGOB	UNDP 30084	71200 Inter. Consult.	180,000.00	
		UNDP-SIGOB	UNDP 30084	71600 Travel (DSA+TE+TK)	92,000.00	
		UNDP-SIGOB	UNDP 30084	73300 R&M-Tech Eq	54,000.00	
	1.4. Actividad Apoyo a la gestión del proyecto	UNDP-SIGOB	UNDP 30084	64397 Serv.to Project-RLAC	156,000.00	
		UNDP-SIGOB	UNDP 30084	71400 NPSA	292,862.00	
		UNDP-SIGOB	UNDP 30084	73100 Rental & Maint.	114,204.00	
		UNDP-SIGOB	UNDP 30084	73500 Reimb Cost UNDP	24,000.00	
		UNDP-SIGOB	UNDP 30084	74500 Miscellaneous Exp.	4,800.00	
	MONITOREO	UNDP-SIGOB	UNDP 30084		15,000.00	
	Evaluación	EVALUACIÓN	UNDP-SIGOB	UNDP 30084		45,000.00
	Costo de Apoyo (GMS) *					0
	TOTAL					12,537,232.52

1. En la decisión DP/2010/32 de la Junta Ejecutiva del PNUD se definen los costos y clasificaciones para la efectividad de los costos del

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

* El proyecto recupera costos mediante ZDI, por lo que el GMS se reflejan en la fuente del gasto.

VIII. ARREGLOS DE GESTIÓN Y GOBERNANZA

El proyecto se ejecutará bajo la **modalidad de implementación directa regional (DIM)** por el Centro de Regional para América Latina y el Caribe en Panamá, como parte responsable (responsible party). El Equipo de BSO del Centro Regional de Panamá dará apoyo administrativo para la implementación del Proyecto. Asimismo, el Centro Regional establecerá un acuerdo UNDP-UNOPS (*UN to UN Agency Contribution Agreement*) para la gestión de algunos de los contratos del Proyecto. El acuerdo con UNOPS es parte integral de este documento de proyecto (ver **Anexo 6 – Acuerdo UNDP-UNOPS 2026-2029**).

El modelo de gestión del Proyecto Regional PNUD-SIGOB se fundamenta en un **modelo de recuperación de costos**, mediante el cual los servicios especializados que ofrece el equipo regional a las instituciones públicas de los Estados Miembros son financiados mediante acuerdos de contribución firmados por la Oficina de País con la entidad pública, que implementa el SIGOB a través de **Planes de Servicio** entre el Centro Regional y las Oficinas de País del PNUD. En este esquema, la Oficina de País mantiene un acuerdo programático con la institución pública nacional, ya sea un *Development Services Agreement (DSA)*, un *Cost-Sharing Agreement (CSA)* o un *Documento de Proyecto (PRODOC)*, en cuyo marco se definen las actividades de cooperación y los recursos disponibles. Cuando esas actividades requieren el apoyo técnico del Proyecto Regional SIGOB, la Oficina de País establece un acuerdo operativo con el Centro Regional (a través de un Plan de Servicios), que detalla los productos, costos y cronogramas de desembolso para la prestación de los servicios. A través de este mecanismo, el Proyecto se convierte en socio de implementación de las Oficinas de País (CO), prestando servicios de desarrollo a instituciones gubernamentales nacionales, de acuerdo con los Acuerdos País y las estrategias programáticas de cada Oficina País. Este modelo de gestión y cooperación técnica permite canalizar de manera eficiente la asistencia técnica regional hacia las instituciones nacionales, garantizando coherencia corporativa, especialización técnica y sostenibilidad financiera.

Organigrama

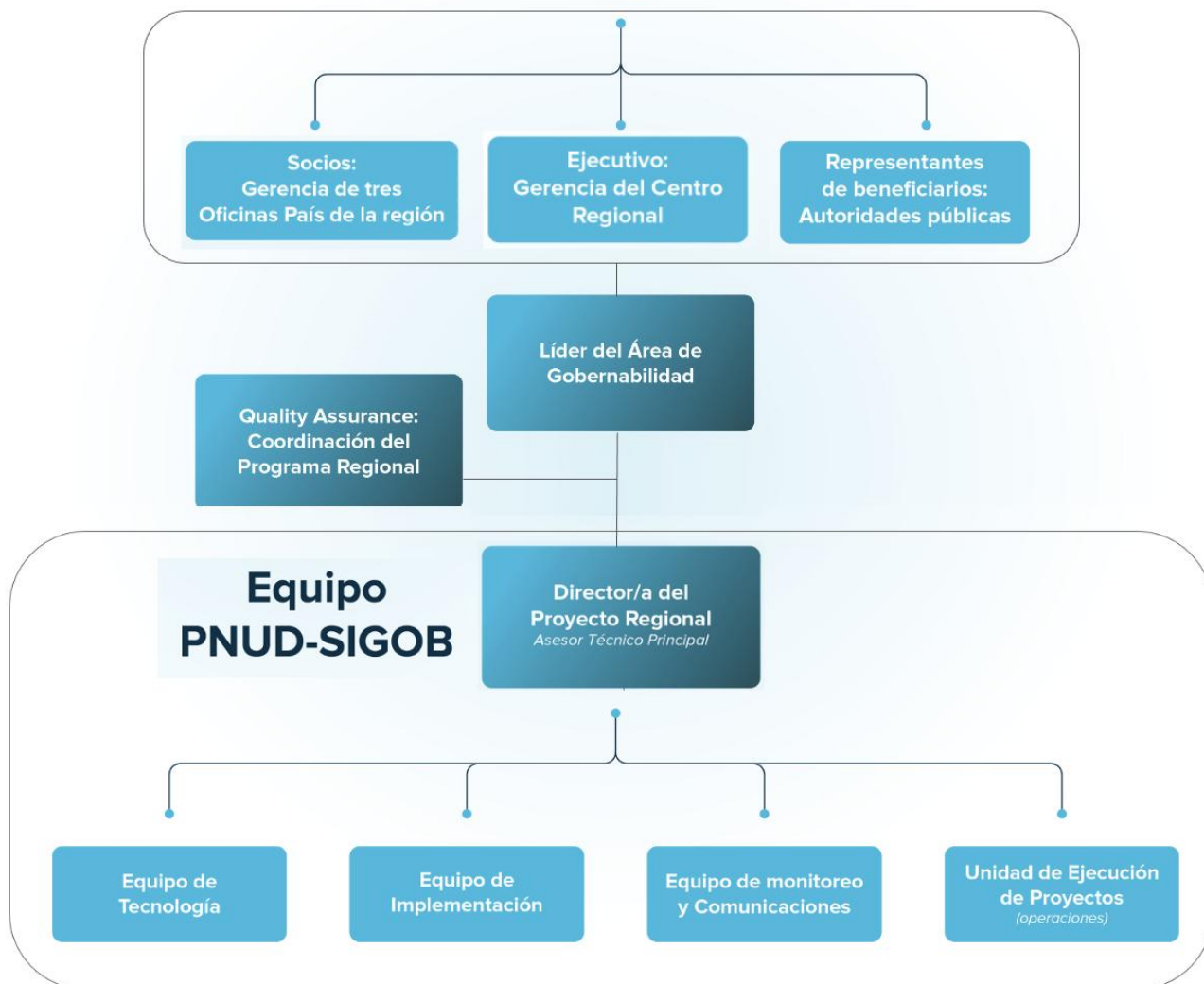
La estructura de gobernanza y gestión del Proyecto Regional PNUD-SIGOB bajo un modelo de implementación directa regional (DIM), tiene con un Comité Ejecutivo como órgano de dirección estratégica y un equipo técnico-operativo encargado de la ejecución diaria. El Comité Ejecutivo está integrado por la Gerencia del Centro Regional (como parte ejecutiva), las gerencias de tres Oficinas de País de la región (como socios) y representantes de autoridades públicas beneficiarias, quienes aportan orientación estratégica y supervisión de alto nivel.

A nivel de gestión programática, el Líder del Área de Gobernabilidad supervisa la ejecución y el alineamiento con la estrategia regional, mientras que el Director/a del Proyecto (Asesor/a Técnico/a Principal) es responsable de la gestión técnica y operativa, y la Coordinación del Programa Regional cumple la función de *quality assurance*.

El Equipo PNUD-SIGOB ejecuta las operaciones del proyecto y está conformado por el Equipo de Tecnología, el Equipo de Implementación, el Equipo de Monitoreo y Comunicaciones, y la Unidad de Ejecución de Proyectos (operaciones), que brindan soporte técnico, logístico y administrativo para garantizar la ejecución eficiente de las actividades y la entrega de resultados.

La siguiente figura presenta la estructura de gobernanza y gestión del proyecto.

Proyecto DIM Regional Comité Ejecutivo



La función del Comité Ejecutivo del proyecto es revisar y aprobar los informes de gestión y planes de trabajo del proyecto y brindar orientaciones estratégicas para mejorar su implementación con miras a alcanzar los objetivos esperados¹⁹ (ver **Anexo 6 – Términos de Referencia del Comité Ejecutivo del Proyecto**) A grandes rasgos, al Comité Ejecutivo debe reunirse al menos una vez al año y está formado por:

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

¹⁹ Ver Anexo 5 - Términos de Referencia del Comité Ejecutivo del Proyecto

El Líder de Gobernabilidad, en relación con este proyecto regional, estará encargado de:

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

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

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

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

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

establecidos en el marco de resultados del proyecto, el marco de M&E y el plan de monitoreo y evaluación. Será también responsable de preparar la evaluación de aseguramiento de Calidad según el estándar corporativo y los procedimientos establecidos por el Centro. Deberá preparar los informes establecidos en la referida sección xxx en tiempo y forma para el Centro Regional y para el Comité Ejecutivo, así como cualquier otro requerimiento de informe corporativo necesario (ROAR, IWP). Esto incluye también el registro y actualización de la matriz de riesgos del proyecto. Toda la información deberá ser actualizada en los sistemas informáticos corporativos vinculados con el manejo del proyecto en Quantum.

- Monitoreo y reporte financiero: La UEP es el principal responsable por la gestión financiera adecuada del proyecto, incluyendo la elaboración de informes financieros, según lo establecido en la sección VI., así como la introducción de requisiciones y preparación de SPD según la tabla de cuentas (COA) y el registro de firmas autorizadas del proyecto. Deberá también garantizar el respaldo de cada pago con los comprobantes y documentos requeridos para cada transacción. Es responsabilidad del proyecto de gestionar los recursos y los informes financieros en Quantum, en coordinación con el Centro Regional, incluyendo la solicitud de montar el presupuesto y sus líneas presupuestarias según el AWP, las revisiones presupuestarias, las correcciones y cierres de General Ledger Entries (GLE) y Purchase Order (POs) al cierre del año financiero cada año. El cierre financiero del proyecto al término del proyecto también deberá ser planificado y llevado a cabo por el proyecto, según los procesos establecidos en el POPP.

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

- Gestión de procesos de contratación:
 - o El Centro Regional revisará las solicitudes de contratación de consultores por parte de la UEP, incluyendo los TDRs preparados por el proyecto, el proceso de selección y la disponibilidad de fondos. Procesará dichas solicitudes sea a través de la unidad de adquisiciones o de recursos humanos, según el tipo de contrato que aplique, para la expedición del mismo.

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

- regionales, la UEP prepara la documentación, justificación y nuevo presupuesto detallado por línea y cuenta presupuestaria y la envía a el/la Especialista de Gestión de Proyectos Regionales y la Asociada de Finanzas de CPR para su revisión, modificación en Quantum y al KK para su procesamiento. Para el caso de los recursos manejados nacionalmente, las Oficinas de País realizarán sus revisiones presupuestarias correspondientes al Output asignado bajo su Department ID.
- Elaborará el informe anual oficial financiero CDR (*Combined Delivery Report*) y revisará los informes financieros periódicos del proyecto, así como de cualquier informe por parte de las iniciativas pilotos.
 - Gestionará cualquier Carta de Entendimiento entre el proyecto y contrapartes nacionales, incluyendo Oficinas de País, para la transferencia de fondos y su ejecución a nivel nacional, según lo planificado.
- Supervisión y gestión del personal del proyecto
- El Líder de Gobernabilidad fungirá como supervisor del Coordinador/a del Proyecto, proporcionando retroalimentación sobre el desempeño del mismo. La supervisión del resto del personal del proyecto recaerá sobre el/la Coordinador/a del Proyecto.

El proyecto se implementa conforme a las normas y políticas corporativas del PNUD, establecidas en el **Programme and Project Operational Policies (PPOP)**. Sin embargo, dada su naturaleza, el Proyecto Regional PNUD-SIGOB cuenta con **Standard Operating Procedures (SOPs)** desarrollados específicamente para esta nueva fase. Estos SOPs complementan el presente documento al describir en detalle los procesos administrativos, financieros y técnicos que sustentan la gestión del proyecto, incluyendo los flujos de aprobación, los mecanismos de coordinación, la planificación operativa, la gestión de recursos y los procedimientos de monitoreo y reporte. Su aplicación garantiza coherencia, transparencia y eficiencia en la ejecución, asegurando la observancia plena de las reglas corporativas y adaptando su implementación a las particularidades del modelo SIGOB.

ix. CONTEXTO LEGAL

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

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

x. GESTIÓN DE RIESGOS

Implementación Directa por el PNUD (DIM)

1. El PNUD como Asociado en la Implementación cumplirá con las políticas, procedimientos y prácticas del Sistema de Gestión de Seguridad de las Naciones Unidas (UNSMS por sus siglas en inglés).
2. El PNUD como Asociado en la Implementación realizará todos los esfuerzos que resulten razonables a fin de asegurar que ninguno de [los fondos del proyecto]²⁰ [fondos del PNUD recibidos conforme al Documento de Proyecto]²¹ se utilicen para brindar asistencia a personas o entidades vinculadas con el terrorismo, y que los receptores de los fondos provistos por el PNUD en el marco del presente proyecto no aparezcan en la lista del Comité del Consejo de Seguridad y que ningún fondo del PNUD recibido de conformidad con el Documento de Proyecto se utilice para actividades de lavado de dinero. Este listado puede consultarse en <https://www.un.org/securitycouncil/es/content/un-sc-consolidated-list>. Esta disposición debe incluirse en todos los subcontratos y subacuerdos firmados en el marco del presente Documento de Proyecto.
3. Se reforzará la sostenibilidad social y ambiental a través de la aplicación de los Estándares Sociales y Ambientales del PNUD (<http://www.undp.org/ses> en inglés), y del Mecanismo de Rendición de Cuentas (<https://www.undp.org/es/mecanismo-de-revision-del-cumplimiento-social-y-ambiental-y-respuesta-de-las-partes-interesadas>).
4. PNUD como Asociado en la Implementación: (a) realizará las actividades relacionadas con el proyecto y programa en conformidad con los Estándares y Ambientales del PNUD; (b) implementará el plan de gestión o mitigación para que el proyecto o programa cumpla con dichos estándares; y (c) participará de un modo constructivo y oportuno para abordar cualquier inquietud o queja planteada a través del Mecanismo de Rendición de Cuentas. El PNUD se asegurará de que los organismos y otras partes interesadas estén debidamente informados de la existencia del Mecanismo de Rendición de Cuentas y puedan acceder al mismo.
5. En la implementación de las actividades bajo este Documento de Proyecto, el PNUD, como el Asociado en la Implementación, manejará cualquier denuncia de explotación y abuso sexual (EAS) y acoso sexual (AS) de acuerdo con sus regulaciones, reglas, políticas y procedimientos.
6. Todos los firmantes del Documento de Proyecto colaborarán de buena fe en los ejercicios destinados a evaluar los compromisos del programa o proyecto, o el cumplimiento con los Estándares Sociales y Ambientales del PNUD. Ello incluye el acceso a sitios del proyecto, personal relevante, información y documentación.
7. El PNUD como Asociado en la Implementación velará que las obligaciones siguientes sean vinculantes para cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario:
 - a. De conformidad con el Artículo III de la SBAA [*o las Disposiciones Suplementarias del Documento de Proyecto*], cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario tendrá la responsabilidad de la seguridad y protección de cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario, de su personal,

²⁰ Texto a ser utilizado cuando el PNUD es el Asociado en la Implementación.

²¹ Texto a ser utilizado cuando el Asociado en la Implementación sea Naciones Unidas, un Fondo/Programa de las Naciones Unidas o una agencia especializada.

de su propiedad, y de los bienes del PNUD que se encuentren en su custodia. Con este fin, cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario:

- i. Instrumentará un plan de seguridad adecuado y sostendrá dicho plan, teniendo en cuenta la situación de seguridad del país en el que se desarrolla el proyecto;
 - ii. Asumirá todos los riesgos y responsabilidades relacionados con la seguridad de la parte responsable, del subcontratista y del sub-beneficiario y la plena implementación del plan de seguridad.
- b. El PNUD se reserva el derecho de verificar si dicho plan está en vigor y de sugerir modificaciones al plan cuando sea necesario. El incumplimiento de mantener e implementar un plan de seguridad apropiado como se requiere en este documento se considerará un incumplimiento de las obligaciones de la parte responsable, subcontratista y sub-receptor bajo este Documento de Proyecto.
- c. Cada parte responsable, subcontratista y subreceptor (cada uno de ellos una "subparte" y conjuntamente las "subpartes") reconoce y acepta que el PNUD no tolerará el acoso sexual ni la explotación y el abuso sexuales de ninguna persona por parte de las subpartes y otras entidades que participen en la ejecución del Proyecto, ya sea como contratistas o subcontratistas y su personal, y de cualquier persona que preste servicios para ellos en virtud del Documento de Proyecto.
- (a) En la ejecución de las actividades previstas en este Documento de Proyecto, cada una de las subpartes cumplirá las normas de conducta establecidas en el Boletín del Secretario General ST/SGB/2003/13, de 9 de octubre de 2003, relativo a las "Medidas especiales de protección contra la explotación y el abuso sexuales" ("EAS").
 - (b) Además, y sin limitación a la aplicación de otros reglamentos, normas, políticas y procedimientos que afecten a la realización de las actividades previstas en el presente Documento de Proyecto, en la ejecución de las actividades, cada una de las subpartes no incurrirá en ninguna forma de acoso sexual ("AS"). El acoso sexual se define como cualquier conducta no deseada de naturaleza sexual que razonablemente pueda esperarse o percibirse como ofensiva o humillante, cuando dicha conducta interfiera en el trabajo, se convierta en una condición de empleo o cree un entorno de trabajo intimidatorio, hostil u ofensivo. El AS puede producirse en el lugar de trabajo o en relación con el trabajo. Aunque normalmente se trata de un patrón de conducta, el AS puede adoptar la forma de un único incidente. Al evaluar la razonabilidad de las expectativas o percepciones, se tendrá en cuenta la perspectiva de la persona objeto de la conducta.
- d. En la realización de las actividades previstas en el presente Documento de Proyecto, cada subparte deberá (con respecto a sus propias actividades), y exigirá a sus subpartes (con respecto a las actividades de éstas) que dispongan de normas y procedimientos mínimos, o de un plan para desarrollar y/o mejorar dichas normas y procedimientos, con el fin de poder adoptar medidas preventivas y de investigación eficaces. Dichas normas y procedimientos deben incluir: políticas sobre acoso sexual y explotación y abuso sexuales; políticas sobre denuncia de irregularidades/protección contra represalias; y mecanismos de denuncia, disciplinarios y de investigación. En línea con esto, las subpartes tomarán y exigirán que sus respectivas subpartes tomen todas las medidas apropiadas para:
- (i) Impedir que sus empleados, agentes o cualquier otra persona contratada para prestar cualquier servicio en virtud de este Documento de Proyecto, se dediquen a AS o EAS;
 - (ii) Ofrecer a los empleados y al personal asociado formación sobre prevención y respuesta al AS y al EAS, cuando las subpartes no hayan puesto en marcha su propia formación relativa a la prevención del AS y del EAS, las subpartes podrán utilizar el material de formación disponible en el PNUD;
 - (iii) Informar y supervisar las alegaciones de AS y EAS de las que cualquiera de las subpartes haya sido informada o haya tenido conocimiento de otro modo, y el estado de las mismas;

- (iv) Remitir a las víctimas/sobrevivientes de AS y EAS a una asistencia segura y confidencial para las víctimas; y
 - (v) Registrar e investigar con prontitud y confidencialidad cualquier alegación lo suficientemente creíble como para justificar una investigación de AS o EAS. Cada una de las subpartes informará al PNUD de las denuncias recibidas y de las investigaciones realizadas por ella misma o por cualquiera de sus subpartes en relación con sus actividades en el marco del Documento de Proyecto, y mantendrá informado al PNUD durante la investigación realizada por ella misma o por cualquiera de sus subpartes, en la medida en que dicha notificación (i) no ponga en peligro el desarrollo de la investigación, incluyendo pero no limitándose a la seguridad de las personas, y/o (ii) no contravenga ninguna ley que le sea aplicable. Tras la investigación, la parte pertinente informará al PNUD de cualquier medida adoptada por ella o por cualquiera de las otras entidades en relación con la investigación.
- e. Cada una de las subpartes establecerá que ha cumplido con lo anterior, a satisfacción del PNUD, cuando el PNUD o cualquier parte que actúe en su nombre le solicite dicha confirmación. El incumplimiento de lo anterior por la subparte pertinente, según lo determine el PNUD, se considerará motivo de suspensión o terminación del Proyecto.
 - f. Cada parte responsable, subcontratista y subreceptor se asegurará de que todas las actividades del proyecto emprendidas por ellos se lleven a cabo de manera consistente con los Estándares Sociales y Medioambientales del PNUD y se asegurará de que cualquier incidente o problema de incumplimiento se comunique al PNUD de conformidad con los Estándares Sociales y Medioambientales del PNUD.
 - g. Cada parte responsable, subcontratista y subreceptor tomará las medidas adecuadas para evitar el uso indebido de fondos, el fraude, la corrupción u otras irregularidades financieras por parte de sus funcionarios, consultores, subcontratistas y subreceptores en la ejecución del proyecto o programa o en el uso de los fondos del PNUD. Se asegurará de que sus políticas de gestión financiera, anticorrupción, antifraude y contra el blanqueo de dinero y la financiación del terrorismo estén en vigor y se apliquen a todos los fondos recibidos del PNUD o a través de él.
 - h. Los requisitos de los siguientes documentos, vigentes en el momento de la firma del Documento de Proyecto, se aplican a cada parte responsable, subcontratista y subreceptor: (a) Política del PNUD sobre fraude y otras prácticas corruptas (b) Política del PNUD contra el blanqueo de dinero y la financiación del terrorismo; y (c) Directrices de investigación de la Oficina de Auditoría e Investigaciones del PNUD. Cada parte responsable, subcontratista y subreceptor acepta los requisitos de los documentos anteriores, que son parte integrante de este Documento de Proyecto y están disponibles en línea en www.undp.org.
 - i. En caso de que se requiera una investigación, el PNUD realizará las investigaciones relacionadas con cualquier aspecto de los proyectos y programas del PNUD. Cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario proporcionará su plena cooperación, incluida la puesta a disposición del personal, la documentación pertinente y el acceso a sus locales (y de sus consultores, partes responsables, subcontratistas y subadjudicatarios), en las condiciones razonables que sean necesarias para los fines de una investigación. En caso de que haya una limitación en el cumplimiento de esta obligación, el PNUD consultará con la parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario para encontrar una solución.
 - j. Cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario mantendrá informado al PNUD, como Asociado en la Implementación, de manera inmediata de cualquier incidencia de uso inapropiado de fondos, o alegación creíble de fraude o corrupción con la debida confidencialidad.

Cuando la parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario sepa que un proyecto o actividad del PNUD, en su totalidad o en parte, es objeto de investigación por presunto fraude o corrupción,

cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario informará al Representante Residente / Jefe de Oficina del PNUD, quien informará prontamente a la Oficina de Auditoría e Investigaciones del PNUD (OAI). Cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario proporcionará actualizaciones periódicas al jefe del PNUD en el país y la OAI del estado y las acciones relacionadas con dicha investigación.

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

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

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

- k. Cada contrato emitido por la parte responsable, subcontratista o sub-beneficiario en relación con el presente Documento de Proyecto incluirá una cláusula declarando que, en relación con el proceso de selección o en la ejecución del contrato, no se han dado, recibido o prometido ningún honorario, gratificación, descuento, regalo, comisión u otro pago que no sean los mostrados en la propuesta, y que el receptor de fondos cooperará con todas y cada una de las investigaciones y auditorías posteriores al pago.
- l. En caso de que el PNUD se refiera a las autoridades nacionales pertinentes para que se adopten las medidas legales apropiadas en relación con cualquier presunto incumplimiento relacionado con el proyecto, el Gobierno velará por que las autoridades nacionales pertinentes investiguen activamente las mismas y adopten las medidas legales adecuadas contra todas las personas que hayan participado en el proyecto, recuperará y devolverá los fondos recuperados al PNUD.
- m. Cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario se asegurará de que todas sus obligaciones establecidas en esta sección titulada "Gestión de Riesgos" se traspasan a cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario y que todas las cláusulas bajo esta sección tituladas "Cláusulas Estándar de Gestión de Riesgos" se incluyen, *mutatis mutandis*, en todos los subcontratos o subacuerdos celebrados con posterioridad al presente Documento de Proyecto.

XI. ANEXOS

- 1. Informe de Calidad del Proyecto (*Quality Assurance – Design*):**
 - a. en Quantum+, proyecto 01005179

- 2. Modelo de Diagnóstico Social y Ambiental (*SESP – Social and Environmental Screening Report*):**
 - a. en Quantum+, proyecto 01005179

- 3. Análisis de Riesgo**

- 4. Fichas técnicas de los indicadores**

- 5. Acuerdo UNDP-UNOPS 2026-2029**

- 6. Términos de Referencia de la Junta Directiva del Proyecto y de las principales posiciones gerenciales.**

ANEXO 3: ANÁLISIS DE RIESGO

Los riesgos identificados que se consideraron más relevantes se describen en la tabla insertada en este Anexo.

#	Event	Cause	Impact(s)	Risk Category and Sub-category	Impact, Likelihood & Risk Level	Risk Valid From/To	Risk Owner	Risk Treatment and Treatment Owner
					(see Annex 3 Risk Matrix)		(individual accountable for managing the risk)	
1	Riesgo de discontinuidad política: Existe el riesgo de un cambio en las agendas de prioridades de la institución contraparte.	Como resultado del cambio de las máximas autoridades (ministros, viceministros, etc.).	Impacta la sostenibilidad de las soluciones implementadas y la apropiación de las capacidades.	Estratégico – 7.7 Alineación con las prioridades nacionales	SUSTANCIAL (P: 4, I: 3)	Desde: Inicio del proyecto Hasta: Fin del proyecto	Director/a del Proyecto	Tratamiento: Mitigación. Aplicación de un modelo de trabajo ágil, modular y adaptativo (Línea de Acción 2), enfocado en "victorias tempranas" que demuestren valor rápidamente y generen apropiación a nivel técnico, y se consigan dentro de los ciclos políticos. Resp. Tratamiento: Director/a del Proyecto
2	Riesgo de "fuga de cerebros": Existe el riesgo de la permanente fuga de funcionarios especializados en el manejo de los sistemas.	Movilidad de funcionarios capacitados hacia cargos de mayor importancia o al sector privado.	Impacta la sostenibilidad de las soluciones y revierte la acumulación de capacidades institucionales.	Estratégico – 7.6 Cambio/rotación en el gobierno	SUSTANCIAL (P: 4, I: 3)	Desde: Inicio del proyecto Hasta: Fin del proyecto	Director/a del Proyecto	Tratamiento: Mitigación. 1. Creación del "Hub de Innovación y Gestión del Conocimiento" (Línea 3) para sistematizar guías y manuales. 2. Entrega formal de "actas de entrega" (Sección Sostenibilidad). Resp. Tratamiento: Director/a del Proyecto

3	Riesgo de baja adopción: Existe el riesgo de un limitado uso de los servicios digitales por parte de las y los funcionarios o la ciudadanía.	<p>1. Resistencia al cambio cultural.</p> <p>2. Falta de habilidades digitales.</p> <p>3. Coexistencia de modalidades presenciales.</p>	Impacta la sostenibilidad, el número de usuarios/as y la percepción de valor público (confianza).	Reputacional – 5.1 Opinión pública y medios de comunicación	MODERADO (P: 3, I: 3)	<p>Desde: Puesta en producción de las soluciones</p> <p>Hasta: Fin del proyecto</p>	Director/a del Proyecto	<p>Tratamiento: Mitigación. Implementación de la Línea de Acción 1 ("Apoyo Estratégico, Alianzas y Comunicación") para sensibilizar y comunicar las ventajas de las nuevas soluciones.</p> <p>Resp. Tratamiento: Equipo del Proyecto</p>
4	Riesgo de fragmentación interna (PNUD): Existe el riesgo de una débil coordinación o alineación con las prioridades de las Oficinas de País (COs) del PNUD.	Diferentes ciclos programáticos; falta de comunicación sobre la oferta de valor del proyecto regional.	Duplicación de esfuerzos; pérdida de oportunidades estratégicas; dificultad para escalar las soluciones a nivel nacional.	Estratégico – 7.3 Relaciones con las partes interesadas y asociaciones	MODERADO (P: 3, I: 3)	<p>Desde: Inicio del proyecto</p> <p>Hasta: Fin del proyecto</p>	Director/a del Proyecto	<p>Tratamiento: Mitigación. Implementación de la Línea de Acción 1, diseñada específicamente para apoyar a las COs en el desarrollo de programación en fortalecimiento de instituciones públicas, apoyar en el posicionamiento del PNUD en el país, y establecer alianzas proactivas con los equipos temáticos regionales y globales del PNUD.</p> <p>Resp. Tratamiento: Director/a del Proyecto</p>
5	Riesgo de interoperabilidad: Dificultades de interoperabilidad de los sistemas SIGOB con otros sistemas de las instituciones públicas.	Políticas nacionales de digitalización cerradas o uso de plataformas de terceros no compatibles.	Afecta la supervivencia de los sistemas ya implementados y limita la capacidad de "gobernanza resiliente" (Línea 1.2).	Operacional – 3.5 Vinculación con socios	SUSTANCIAL (P: 3, I: 3)	<p>Desde: Fase de co-diseño</p> <p>Hasta: Fin del proyecto</p>	Director/a del Proyecto	<p>Tratamiento: Mitigación. 1. Aplicación del principio de "Interoperabilidad como principio de soberanía" (APIs abiertas y documentadas). 2. Agenda permanente de alineamiento con la estrategia digital nacional.</p> <p>Resp. Tratamiento: Equipo Técnico del Proyecto</p>

6	Riesgo financiero: Limitaciones presupuestarias, retrasos en desembolsos o variaciones en costos afectan la ejecución o el alcance del proyecto bajo una modalidad de <i>cost-recovery</i> .	1. Cambios en la priorización fiscal. 2. Falta de disponibilidad fiscal de las instituciones públicas para cubrir sus compromisos con PNUD.	Reduce la capacidad de ejecución del proyecto.	Financiero – 2.6 Disponibilidad de presupuesto y flujo de efectivo	LOW (P: 2, I: 2)	Desde: Negociación del proyecto Hasta: Fin del proyecto	Director/a del Proyecto	<p>Tratamiento: El proyecto está diseñado bajo un modelo de <i>cost-recovery</i> y arreglos de implementación flexibles que minimizan la exposición financiera de PNUD. El proyecto se gestión con un enfoque de sostenibilidad financiera que incluye: priorización de actividades críticas, gestión de costos de implementación, gestión de portafolios de iniciativas de implementación, acuerdo de implementación con UNOPS para manejar estructura flexible de contratos, manejo de escenarios alternativos de implementación, seguimiento financiero periódico y ajustes tempranos, y manejo de un fondo operativo del proyecto para cubrir eventualidades.</p> <p>Resp. Tratamiento: Director/a del Proyecto</p>
7	Riesgo de capacidades institucionales para la implementación: Las capacidades institucionales organizativas, técnicas o de gestión son débiles, insuficientes o inexistentes.	Fragilidad institucional	Reduce la capacidad de apropiación de las intervenciones e impacta la sostenibilidad de los resultados.	Estratégico – 7.5 Compromiso del gobierno	MODERADO (P: 3, I: 3)	Desde: Fase de co-diseño Hasta: Fin del proyecto	Director/a del Proyecto	<p>Tratamiento: Mitigación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realización de diagnósticos iniciales y flash assessments para identificar tempranamente brechas críticas y ajustar el alcance, la secuencia y el enfoque de las intervenciones 2. Priorizar acciones habilitantes para asegurar condiciones mínimas de viabilidad.

								Resp. Tratamiento: Director/a del Proyecto
8	Riesgo de uso inapropiado o prematuro de herramientas de inteligencia artificial: En contextos de capacidades institucionales limitadas o marcos normativos incipientes, la adopción de herramientas de inteligencia artificial se realiza de manera prematura o sin los controles adecuados, lo que puede amplificar sesgos, afectar la calidad de las decisiones públicas o crear dependencias tecnológicas no deseadas.	Capacidades institucionales débiles Marcos regulatorios insuficientes	Impacta la percepción pública	Reputacional – 5.1 Opinión pública	MODERADO (P: 3, I: 2)	Desde: Fase de co-diseño Hasta: Fin del proyecto	Director/a del Proyecto	Tratamiento: Mitigación Enfoque incremental y responsable para la incorporación de IA, condicionado a la existencia de procesos previamente digitalizados, datos de calidad y capacidades institucionales suficientes. Asimismo, el proyecto promueve el uso de criterios éticos, la identificación y tratamiento de sesgos, y la alineación de las soluciones con los marcos normativos, las capacidades técnicas y las realidades fiscales de cada contexto nacional. Resp. Tratamiento: Director/a del Proyecto

9	<p>Riesgo de discontinuidad de servicios de apoyo técnico y Help Desk SIGOB: A lo largo de sus varios ciclos de proyecto, SIGOB ha construido una red de instituciones públicas usuarias de soluciones digitales PNUD. Entre las actividades del proyecto está el mantenimiento de esas soluciones y el servicio de Help Desk. Discontinuidad en esos servicios constituye un riesgo reputacional para el PNUD</p>	<p>Instituciones usuarias de soluciones digitales PNUD confían en la continuidad de los servicios SIGOB</p>	<p>Impacta la reputación de PNUD como socio confiable</p>	<p>Reputacional – 5.5. Stakeholder Management</p>	<p>LOW (P: 1, I: 3)</p>	<p>Desde: Fase de co-diseño Hasta: Fin del proyecto</p>	<p>Director/a del Proyecto</p>	<p>Tratamiento: Mitigación Enfoque de sostenibilidad del proyecto y co-financiamiento de los servicios de asistencia técnica de largo plazo, a través de costos compartidos de mantenimiento de las soluciones y de los servicios de mesa de ayuda.</p>
10	<p>Riesgo de financiero: los acuerdos de local cost-sharing que firman las OC con sus contrapartes y que financian las actividades del proyecto SIGOB, tienen el riesgo de demoras en los cronogramas de desembolsos, pero también riesgos</p>	<p>Falta de disponibilidad fiscal de las instituciones públicas para cubrir sus compromisos con PNUD.</p>	<p>Impacta la sostenibilidad financiera del proyecto</p>	<p>Financiero – 2.1. Cost Recovery</p>	<p>MODERADO (P: 3, I: 3)</p>	<p>Desde: Fase de co-diseño Hasta: Fin del proyecto</p>	<p>Director/a del Proyecto</p>	<p>Tratamiento: Mitigación Implementación en etapas, con hitos de desembolso. Implementación de soluciones digitales con licencias provisionales con fecha de terminación y reléase de uso indefinido una vez que se cumplen las condiciones del convenio</p>

	reputacionales de suspender los trabajos de implementación.							
--	--	--	--	--	--	--	--	--

ANEXO 4: FICHAS TÉCNICAS DE LOS INDICADORES

Indicador 1.1: Escala de la Intervención

- **Indicador:** Número de instituciones públicas que adoptan metodologías y soluciones digitales del proyecto para mejorar sus capacidades de gestión estratégica, prestación de servicios y resiliencia.
- **Definición:** Este indicador mide la escala y la capilaridad del proyecto. Cuantifica el número de entidades del sector público (ministerios, agencias, gobiernos subnacionales, instituciones del sistema de justicia, etc.) que firman e inician un proyecto de implementación de una o más soluciones de SIGOB. Se considera que una institución "adopta" la solución al inicio formal de la implementación. Es el principal indicador de la demanda y la relevancia de la oferta del proyecto.
- **Método de Cálculo:** Conteo simple del número acumulado de instituciones únicas con las que se ha iniciado una implementación durante el ciclo del proyecto.
- **Fuente de Datos:** Planes de Servicio firmados; registros internos de proyectos (Quantum); informes de progreso.
- **Frecuencia de Medición:** Anual.
- **Responsable:** Director/a del Proyecto.
- **Consideraciones:** Una misma institución que implementa varias soluciones en diferentes momentos se cuenta una sola vez.

Indicador 1.2: Impacto Estratégico Geográfico

- **Indicador:** Número de países que en el periodo del proyecto en que se ha prestado asistencia técnica para apoyar que las instituciones públicas a nivel nacional han fortalecido sus capacidades para implementar políticas y prestar servicios centrados en las personas.
- **Definición:** Mide la expansión geográfica y el impacto estratégico del proyecto en los países beneficiarios. El indicador se cumple cuando se inicia al menos una implementación de alcance nacional, contándolo una única vez para todo el periodo del proyecto.
- **Método de Cálculo:** Conteo simple del número acumulado de países donde se inicia una implementación de nivel nacional en el periodo del proyecto.
- **Fuente de Datos:** Documentos de proyecto nacionales; Planes de Servicio; informes de progreso del proyecto.
- **Frecuencia de Medición:** Anual.
- **Responsable:** Director/a del Proyecto.
- **Consideraciones:** Este indicador refleja el éxito de la estrategia de posicionamiento y generación de demanda en nuevas geografías.

Indicador 1.3: TRANSVERSALIZACIÓN DEL ENFOQUE DE GÉNERO EN LA IMPLEMENTACIÓN

- **Indicador:** Porcentaje de proyectos de implementación que incorporan un análisis de género y para los que se formulan recomendaciones para la transversalización de la perspectiva de género en la institución contraparte, al equipo de implementación y la Oficina País.
- **Definición:** Mide el grado en que el proyecto PNUD-SIGOB integra de manera sistemática la perspectiva de género en sus proyectos de implementación. Se considera que un proyecto

cumple con el indicador cuando, en el diagnóstico o diseño se incorpora un análisis de género aplicado al contexto institucional y genera recomendaciones orientadas a identificar oportunidades concretas para contribuir a la igualdad de género a través de las soluciones implementadas. Este proceso incluye la articulación y el intercambio con especialistas en género del PNUD y, promueve una reflexión informada sobre brechas, riesgos y oportunidades de impacto en materia de género, tanto en la interacción con la contraparte institucional como al interior del equipo del proyecto.

- **Método de Cálculo:** (Número de proyectos de implementación que cumplen con los criterio de transversalización de género / Total de proyecto de implementación iniciados en el período) * 100.
- **Fuente de Datos:** Planes de Servicio; documentos de proyecto y diagnósticos iniciales; informes de progreso del proyecto; registro de actividades de transversalización de género del proyecto.
- **Frecuencia de Medición:** Anual.
- **Responsable:** Director/a del Proyecto.
- **Consideraciones:** Este indicador refleja el compromiso del proyecto con la transversalización de la perspectiva de género al interior del equipo y en su interacción con las instituciones públicas. Implica el desarrollo de una metodología de análisis de género aplicada a la implementación de soluciones inteligentes de gestión pública, la formación del equipo de implementación SIGOB en el enfoque de género y el desarrollo de alianzas con equipos especializados de PNUD. El cumplimiento de este indicador requiere un esfuerzo deliberado en la fase de co-diseño de cada proyecto.

Indicador 1.4: Sostenibilidad de los Resultados

- **Indicador:** Porcentaje de productos que permanecen en operación dos años después de la finalización de la implementación, demostrando apropiación y resiliencia institucional.
- **Definición:** Este es el indicador clave del impacto a largo plazo y la resiliencia de la transformación. Mide la capacidad de las instituciones para sostener el uso de las soluciones sin el acompañamiento intensivo del proyecto. Una solución se considera "en operación" si la institución la sigue utilizando para sus procesos de negocio.
- **Método de Cálculo:** (Número de soluciones implementadas hace 2 años que siguen operativas / Número total de soluciones cuya implementación finalizó hace 2 años) * 100.
- **Fuente de Datos:** Encuestas anuales a contrapartes; informes de seguimiento de las Oficinas de País; actas de entrega de productos.
- **Frecuencia de Medición:** Anual.
- **Responsable:** Equipo de Coordinación del Proyecto.
- **Consideraciones:** Este indicador refleja la eficacia de la estrategia de institucionalización, transferencia de capacidades y apropiación nacional.

Indicador 1.5: Innovación y Gestión del Conocimiento

- **Indicador:** Número de soluciones inteligentes nuevas o con mejoras sustantivas (incluyendo nuevas funcionalidades) y de productos de conocimiento (ej. guías metodológicas, estudios de caso) desarrollados y disseminados para responder a los desafíos emergentes de gobernabilidad.
- **Definición:** Mide la capacidad del "Hub de Innovación" para mantener la relevancia y la vanguardia de la oferta del proyecto. Cuantifica las innovaciones tangibles que se ponen a disposición del ecosistema SIGOB. Una "funcionalidad significativa" se define como una mejora

mayor que responde a una necesidad identificada en las contrapartes. La "diseminación" se verifica a través de la publicación en los canales del proyecto o la presentación en eventos regionales/globales.

- **Método de Cálculo:** Conteo simple del número de innovaciones (nuevos productos + nuevas funcionalidades + soluciones de conocimiento) desarrolladas y diseminadas en el año.
- **Fuente de Datos:** Repositorio de conocimiento del proyecto; control de versiones del software (Git); página web de SIGOB; informes de talleres y eventos.
- **Frecuencia de Medición:** Anual.
- **Responsable:** Equipo del Hub de Innovación y Gestión del Conocimiento.
- **Consideraciones:** Este indicador captura la vitalidad del ciclo de aprendizaje e innovación del proyecto.

ANEXO 5: TÉRMINOS DE REFERENCIA DEL COMITÉ EJECUTIVO del Proyecto Regional PNUD-SIGOB

1. ANTECEDENTES

Todos los proyectos del PNUD deben contar con un mecanismo formal de gobernanza que asegure la supervisión estratégica, la transparencia y la calidad de los resultados. En el caso del Proyecto Regional PNUD–SIGOB, dicho rol recae en el **Comité Ejecutivo**, el órgano colegiado responsable de la orientación general, la supervisión de alto nivel y la toma de decisiones clave sobre la ejecución del proyecto.

El proyecto tiene como objetivo fortalecer a las instituciones públicas de América Latina y el Caribe mediante el desarrollo de **capacidades digitales, institucionales y de gestión**, promoviendo tres capacidades fundamentales:

1. Capacidad de acción, para implementar eficazmente;
2. Capacidad de reacción y recuperación, para responder ante crisis; y
3. Capacidad de anticipación, para prepararse para el futuro.

Estas capacidades impulsan resultados concretos en eficacia institucional, prestación de servicios, gestión de crisis y planificación preventiva, contribuyendo a una gobernanza efectiva, inclusiva y resiliente y al fortalecimiento del valor público y la confianza ciudadana.

2. COMPOSICIÓN DEL COMITÉ EJECUTIVO

El Comité Ejecutivo estará conformado por tres categorías de miembros, siguiendo la estructura estándar del PNUD:

- a. **Representante Ejecutivo del Proyecto (Project Executive):** El/la Gerente del Centro Regional del PNUD para América Latina y el Caribe, quien presidirá el Comité Ejecutivo y representará la titularidad institucional del proyecto.
- b. **Representantes de los Beneficiarios:** Autoridades de instituciones públicas con las que el proyecto haya trabajado durante el período anual en revisión, preferiblemente de distintos países de la región.
- c. **Socios de Desarrollo (Development Partners):** Representantes Residentes del PNUD en República Dominicana, Panamá y Paraguay. Se podrán incorporar otros Representantes Residentes en función de la evolución de los portafolios nacionales asociados al programa regional.

Miembros no votantes

Además de los miembros con derecho a voto, participarán en las reuniones del Comité Ejecutivo, en calidad de miembros no votantes, las siguientes personas:

- El/la Director/a del Proyecto Regional PNUD–SIGOB, quien presentará los avances, informes y propuestas técnicas y administrativas ante el Comité.
- El/la Líder del Área de Gobernabilidad y Estado de Derecho del Centro Regional del PNUD para América Latina y el Caribe, quien contribuirá con orientaciones técnicas y de política sustantiva.

- El/la Coordinador/a del Programa Regional del Centro Regional del PNUD, quien ejercerá funciones de aseguramiento de calidad del proyecto y apoyará el seguimiento de las decisiones del Comité.

Estos miembros participan con voz pero **sin derecho a voto**, asegurando la independencia entre las funciones de supervisión estratégica y las de implementación o aseguramiento de calidad.

Nombramiento ex officio

La participación en el Comité Ejecutivo será **ex officio**, asociada al cargo que ocupe cada representante en el momento de la reunión. En consecuencia, la pertenencia al Comité se transfiere automáticamente a quien asuma la función correspondiente dentro de la estructura del PNUD o de las instituciones participantes. Esta modalidad garantiza la continuidad institucional y la representación adecuada de las entidades socias, sin requerir modificaciones formales de los presentes Términos de Referencia en caso de cambios de personal.

3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

El Comité Ejecutivo será responsable de garantizar que el proyecto se mantenga dentro de su ámbito de acción, que logre los resultados previstos y que se gestione conforme a los principios de transparencia, integridad y rendición de cuentas del PNUD.

En particular, el Comité Ejecutivo deberá:

1. Proporcionar **orientación política y estratégica general** al proyecto.
2. **Revisar y aprobar** los planes de trabajo anuales y los informes de avance, incluyendo el *Combined Delivery Report (CDR)*.
3. **Monitorear los resultados, indicadores y riesgos** del proyecto, asegurando la aplicación de los estándares sociales y ambientales del PNUD y de los principios de *Leave No One Behind (LNOB)*.
4. Evaluar las **acciones de mitigación de riesgos** y aprobar las medidas de gestión necesarias.
5. Aprobar ajustes mayores a los planes de trabajo, presupuestos o cronogramas, dentro de los límites autorizados por el PNUD y los donantes.
6. Analizar los **resultados de auditorías, evaluaciones y misiones de monitoreo**, tomando decisiones de gestión derivadas de dichas revisiones.
7. Revisar y aprobar los **informes de inicio, medio término y cierre** del proyecto.
8. Resolver asuntos de gobernanza o conflictos de implementación que requieran decisión ejecutiva.
9. Asegurar la **coherencia y sostenibilidad** de los resultados, así como su integración con las estrategias regionales y nacionales del PNUD.

4. FUNCIONES DE APOYO AL COMITÉ EJECUTIVO

El Comité contará con dos funciones complementarias:

- a. **Aseguramiento del Proyecto (Project Assurance):**
Ejercida por personal designado del PNUD (por ejemplo, Oficial de Programa o Especialista en Monitoreo y Evaluación), responsable de brindar supervisión técnica independiente y garantizar la calidad del proyecto frente a los estándares corporativos. Esta función no tiene voto en el Comité.

- b. **Apoyo a la Gestión del Proyecto (Project Management Support):**
Ejercida por la **Dirección del Proyecto Regional**, responsable de preparar los documentos requeridos para las reuniones (informes de progreso, planes, análisis de riesgos, etc.) y dar seguimiento a las decisiones adoptadas.

5. PRESIDENCIA DEL COMITÉ EJECUTIVO

El/la **Gerente del Centro Regional del PNUD para América Latina y el Caribe** ejercerá la Presidencia del Comité Ejecutivo. En tal calidad, será responsable de:

1. Conducir las reuniones del Comité Ejecutivo, velando por el cumplimiento de su agenda y objetivos.
2. Garantizar un entorno de deliberación participativo y transparente, en el que las decisiones se tomen por consenso.
3. Asegurar que las decisiones y acuerdos del Comité se documenten adecuadamente y sean comunicados a los miembros del proyecto y a las instancias correspondientes del PNUD.
4. Supervisar el seguimiento de los compromisos y decisiones adoptadas por el Comité Ejecutivo.
5. En caso de empate o falta de consenso, el/la Presidente/a ejercerá la decisión final, conforme a las reglas de gobernanza y rendición de cuentas del PNUD.

El/la Presidente/a podrá delegar temporalmente la conducción de las reuniones en otro/a funcionario/a designado/a del Centro Regional, previa comunicación a los miembros del Comité.

6. SECRETARÍA DEL COMITÉ EJECUTIVO

El/la Director/a del Proyecto Regional PNUD–SIGOB, o la persona designada en su representación, actuará como Secretaría del Comité Ejecutivo.

Sus funciones se centrarán en la coordinación y soporte operativo del Comité, en estrecha colaboración con la Presidencia. En particular:

1. **Convocar las reuniones** y coordinar la logística, en consulta con la Presidencia.
2. **Preparar la agenda** y coordinar la compilación de los materiales de apoyo elaborados por el equipo del proyecto o las áreas técnicas del Centro Regional.
3. **Canalizar las comunicaciones oficiales del Comité Ejecutivo** con las oficinas de país, instituciones asociadas y otras contrapartes relevantes.
4. **Asegurar el seguimiento administrativo** de las decisiones del Comité, en coordinación con el equipo del proyecto.

La Secretaría podrá apoyarse en el equipo de gestión del proyecto y en el área de gobernabilidad del Centro Regional para la preparación técnica de los materiales.

7. REUNIONES Y PROTOCOLO DE FUNCIONAMIENTO

- El Comité Ejecutivo se reunirá **al menos una vez al año**, o con mayor frecuencia si las circunstancias lo ameritan.
- Las reuniones podrán realizarse de forma **presencial o virtual**, según la conveniencia de los miembros.

- El **quórum** se constituirá con la participación de la mitad más uno de los miembros con derecho a voto.
- Las **decisiones se adoptarán por consenso**. En caso de desacuerdo, prevalecerá la decisión del representante del PNUD con autoridad delegada.
- Todos los miembros deberán **declarar posibles conflictos de interés** y abstenerse de participar en decisiones en las que tengan interés personal o institucional directo.

8. REGISTRO Y COMUNICACIÓN

- La Secretaría del Comité (Dirección del Proyecto Regional) será responsable de preparar y distribuir la documentación **al menos siete (7) días antes** de cada reunión.
- Las **minutas oficiales** deberán emitirse dentro de las **tres (3) semanas** posteriores a la reunión y circularse entre los miembros para su validación.
- Todas las minutas, decisiones y registros serán archivadas por el PNUD en el expediente oficial del proyecto.

9. DURACIÓN

El Comité Ejecutivo existirá durante toda la vigencia del Proyecto Regional PNUD–SIGOB y se disolverá al cierre oficial del mismo.

10. FINANCIAMIENTO

Los costos relacionados con la organización y funcionamiento del Comité Ejecutivo —incluyendo reuniones presenciales o virtuales— serán cubiertos con recursos del proyecto, según corresponda y conforme a las políticas del PNUD.

11. ACEPTACIÓN DE LOS TÉRMINOS DE REFERENCIA

La participación de los miembros en las reuniones del Comité Ejecutivo se entenderá como **aceptación de los presentes Términos de Referencia**. Estos podrán ser revisados y actualizados por acuerdo del Comité Ejecutivo o del PNUD, conforme evolucione la composición o el alcance del Proyecto Regional PNUD–SIGOB, manteniendo su vigencia durante toda la duración del proyecto.

ANEXO 6: ACUERDO UNDP-UNOPS 2026-2029

Ver documento adjunto