

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**PROCESO NORMAS Y PROCEDIMIENTOS TÉCNICOS, ADMINISTRATIVOS Y
FINANCIEROS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS FINANCIADOS POR LA
COOPERACIÓN DEL FONDO DE LAS NACIONES PARA LA INFANCIA,
UNICEF ECUADOR**

**Manual de Gestión de la Cooperación entre Organismos Ejecutores y
UNICEF – Ecuador**

PROGRAMA PETAENG
MARIA DEL ROSARIO JORDÁN ZAMBRANA

La Paz, 17 de Marzo del 2014

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



PROCESO NORMAS Y PROCEDIMIENTOS TÉCNICOS, ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS

EN EL FONDO DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA INFANCIA, UNICEF - ECUADOR

PROGRAMA PETAENG

LA PAZ - BOLIVIA

TUTOR: LIC. WILSON CUELLAR CHAVEZ

La presente Memoria Académica Laboral está orientada a brindar información y generar conocimiento, sobre el proceso de transferencias de fondos que aplica El Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, UNICEF - Ecuador, en los estudiantes y nuevos profesionales de la carrera de Administración de Empresas.

**“EL FUTURO DE LOS NIÑOS ES SIEMPRE HOY,
MAÑANA SERA TARDE”**

GABRIELA MISTRAL

Poeta, diplomática y profesora chilena, ganadora del Premio Nobel de literatura 1945, cuyo verdadero nombre era Lucila de María del Perpetuo Socorro Godoy Alcayaga.

La cooperación del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, UNICEF Ecuador contribuye con el gobierno, la sociedad civil, el sector privado y las organizaciones de hecho o base con el objeto de apoyar el cumplimiento de las metas establecidas en los Objetivos de Desarrollo del Milenio, ODM. Por esto trabaja con estos organismos en la reducción de brechas de inequidad existentes a fin de apoyar e incluir a las familias, los niños, niñas y adolescentes más carentes y vulnerables del país.

INDICE GENERAL

I. INTRODUCCIÓN	1
a) SECTOR DE ESTUDIO	3
b) IMPLICACIONES PRÁCTICAS	9
c) RELEVANCIA SOCIAL	11
II. GENERALIDADES DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL	13
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL	13
III. ACTIVIDAD PROFESIONAL PARA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA	21
A. Planteamiento del problema	21
B. Identificación y descripción del problema	22
C. Objetivo	33
D. Descripción específica de la actividad profesional en relación con la solución del problema.	34
IV. ALCANCES QUE MOTIVAN A LA SOLUCION DEL PROBLEMA EN EL CONTEXTO DEL MARCO TEORICO	38
V. DESCRIPCION DE LA SOLUCION AL PROBLEMA, DESARROLLO DE SOLUCION Y RESULTADOS.	41
VI. CONCLUSIONES	55
VII. RECOMENDACIONES	56
VIII. BIBLIOGRAFÍA	59
IX. ANEXOS	59

INDICE DE CUADROS

-	Cuadro N° 1 UNICEF Ecuador, Resumen de Asistencia a Programas 1994 – 2013 y actual	14
-	Cuadro N° 2 UNICEF Ecuador, Asistencia a Programas 2012 – Actual.	16
-	Cuadro N° 3 Estructura Guía de Trabajo No. 1 año 1998	24
-	Cuadro N° 4 Estructura Manual No. 1 año 2001 y 2005	25
-	Cuadro N° 5 Estructura Manual No. 3 Gestión de la Cooperación entre Organismos Ejecutores y UNICEF – Ecuador.	53

INDICE DE GRÁFICOS

-	Gráfico N° 1: UNICEF Ecuador – Esferas Prioritarias y estrategias de intervención.	6
-	Gráfico N° 2: UNICEF Ecuador – Estructura Organizacional 2010 – 2014	15
-	Gráfico N° 3 Direct Cash Transfer Flow/Flujo de Transferencia de efectivo	42
-	Gráfico No 4 - HACT Workflow/ Proceso de Gestión de transferencias de fondos y su liquidación	43
-	Gráfico N° 5: Estrategias de Trabajo de UNICEF a Nivel Mundial.	62
-	Gráfico N° 6: UNICEF Bolivia – Estructura Organizacional Puestos 1 y 2, 1984 – 1989.	65
-	Gráfico N° 7: UNICEF Ecuador: Estructura parcial puestos 1 y 2, años 1994 – 1998.	73
-	Gráfico N° 8: UNICEF Ecuador – Estructura Organizacional 1999 – 2003.	80
-	Gráfico N° 9: Ajuste Estructura funcional UNICEF Ecuador 2004 – 2009.	84

I. INTRODUCCIÓN

La presente memoria académica laboral pretende describir el proceso de la gestión de los recursos financieros de la cooperación que financian programas y proyectos de los organismos de gobierno y de la sociedad civil, ONGs. En el caso de estudio, aunque será planteado desde lo general, concluirá con mayor énfasis en aquellos programas y proyectos que son financiados por el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, UNICEF en Ecuador y la forma en que este apoyo se hace efectivo y abarcará hasta la rendición de cuentas.

UNICEF prioriza el financiamiento de los programas/proyectos de la República del Ecuador con el fin de garantizar que niñas, niños y adolescentes cuenten con las oportunidades que hacen posible su desarrollo pleno. Este compromiso ha sido asumido a través de la firma de un Programa de Cooperación, CPD por sus siglas en inglés, para un período de 5 años. El Programa se elabora en base a las prioridades nacionales y en el acuerdo del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) aprobado por el gobierno nacional.¹

El Programa de Cooperación entre el Gobierno del Ecuador y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia UNICEF, tienen como referencia la Convención de los Derechos del Niño (CDN), La Convención para la Eliminación de la

¹ Manual de Gestión de la Cooperación entre Organismos Ejecutores y UNICEF – Ecuador.

Discriminación contra la Mujer (CEDAW), la Declaración “Un Mundo Apropriado para los Niños”, la Declaración y los Objetivos del Milenio, los MTSP 2006-2013, las diez iniciativas de mejora institucional impulsadas por la organización, los seis roles de UNICEF en países de renta media, las recomendaciones hechas al Gobierno del Ecuador en relación a la aplicación de la CDN.²

De igual manera la oficina de UNICEF en Ecuador tiene como referencia la Constitución de la República, el Plan Nacional del Buen Vivir 2009 - 2013 y 2013 - 2017, la Agenda Social 2012-2013, y otras leyes y códigos orgánicos relevantes para el trabajo y mandato de UNICEF en el país.

De parte del Estado ecuatoriano la Secretaria Nacional de Planificación de Desarrollo, SENPLADES es la institución responsable del Plan Nacional del Buen Vivir y la Secretaria Técnica de Cooperación Internacional, SETECI, es la responsable de armonizar el apoyo de la Cooperación Internacional y da la posibilidad a las instituciones del Estado ecuatoriano a recurrir al financiamiento no reembolsable cuando existe un programa/proyecto priorizado, que no puede ser financiado únicamente con fondos fiscales.³

Por su parte, UNICEF trabaja con el Estado, la comunidad, la familia, las empresas, las personas, los medios de comunicación y los mismos niños, niñas y

² Ibid pág. 3

³ Manual de Evaluación, SETECI Preguntas frecuentes sobre Cooperación Internacional complementaria.

adolescentes, uniendo esfuerzos en pro de un mundo adecuado para la niñez y la adolescencia. En este sentido, cuida la calidad y la transparencia de su gestión, así como el seguimiento y la evaluación de los resultados de cada acción. La rendición de cuentas sobre el uso de los recursos está asegurada.

Las razones personales que motivaron para realizar esta memoria es porque creo y me siento comprometida con la Misión de UNICEF, mis años de trabajo y experiencia adquiridas en el campo del desarrollo social con la organización y el conocimiento del tema obtenido a través del desempeño del cargo de Asistencia a Programas por 20 años, son factores que me han animado a plantear el tema de la memoria, segura de que el resultado coadyuvará al conocimiento del mismo.

a) SECTOR DE ESTUDIO.

MARCO INSTITUCIONAL Y ANTECEDENTES

El Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (United Nations Children's Fund), UNICEF, es un organismo de las Naciones Unidas, ONU, con su Sede en Nueva York y provee ayuda humanitaria y de desarrollo a niñas, niños y madres en países en desarrollo. Es uno de los miembros de la comisión ejecutiva de las Naciones Unidas Grupo 2: Desarrollo.⁴ Fue creado en 1946 con el nombre de “United Nations International Children's Emergency Fund, UNICEF”, en español Fondo Internacional de Emergencia de las Naciones Unidas para la Infancia,

⁴ www.unicef.org

UNICEF, para ayudar a los niños y niñas de Europa después de la Segunda Guerra Mundial.

En 1953, UNICEF se convierte en organismo permanente dentro del sistema de las Naciones Unidas, encargado de ayudar a los niños y proteger sus derechos. Su nombre fue reducido al Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, UNICEF, aunque mantuvo el acrónimo original. Se le otorgó el Premio Nóbel de la Paz en 1965 por su trabajo a favor de la confraternidad de las Naciones del Mundo y el Premio Príncipe de Asturias de la Concordia en el año 2006.

UNICEF tiene presencia en más de 195 países del mundo, está en los continentes de Europa, Asia oriental y meridional, África oriental y occidental, norte y central, Países industrializados, Medio Oriente y América Latina y el Caribe con 35 países, UNICEF Ecuador es uno de éstos y está presente en el país desde la década de los años 50.

Misión del UNICEF⁵

Promover la protección los derechos de los niños, de ayudar a satisfacer sus necesidades básicas, trabajar por la supervivencia y el desarrollo de los niños, movilizar la voluntad política y recursos materiales para ayudar a los países. Se empeña en garantizar que se de la protección especial a niños más

⁵ Ibid.

desfavorecidos: víctimas de guerra, extrema pobreza, todas las formas de violencia y explotación y los niños con discapacidades.

Responde a las emergencias, no es un organismo partidista, no es discriminatorio y en todo lo que hace, tiene prioridad los niños más desfavorecidos, los países más necesitados y a través de sus programas por países, promueve la igualdad de derechos de la mujer y de las niñas.

UNICEF escribe su Misión por temas y objetivos específicos, los mismos se muestran en el Anexo N° 1.

Esferas prioritarias del trabajo de UNICEF a nivel Mundial.

El UNICEF prioriza cinco esferas de trabajo a nivel mundial: 1) Supervivencia y Desarrollo infantiles, 2) Educación Básica e igualdad de género, 3) La Infancia y VIH/SIDA, 4) Protección Infantil y 5) Promoción de Políticas y Alianzas. Sus estrategias de intervención son: Vigilancia y Estadísticas, Suministros y Adquisiciones, Respuesta a Emergencias, Evaluación, Igualdad de Género, Adolescencia, Comunicación para el Desarrollo, Investigación, Derechos y resultados, Análisis de Situación, Políticas Socioeconómicas, Deporte para el desarrollo, Gripe Aviar, Primera infancia, Salud, Inmunización, Nutrición, Agua y Saneamiento y aptitudes. Mayor detalle en Anexo N° 2.

UNICEF en Ecuador ha adoptado las cinco esferas de trabajo mencionadas para su Programa de Cooperación 2010 – 2014 y cada una de ellas tiene sus estrategias de intervención según podemos ver en el Gráfico No. 1 a continuación.

GRÁFICO N° 1

UNICEF ECUADOR

ESFERAS PRIORITARIAS Y ESTRATEGIAS DE INTERVENCION⁶

Supervivencia Infantil	<ul style="list-style-type: none">• Primera Infancia• Salud y Nutrición
Educación e igualdad de género	<ul style="list-style-type: none">• Acceso igualitario• Calidad de la Educación• Educación para todos• Prevención de la transmisión vertical madre e hijo
Infancia y VIH	<ul style="list-style-type: none">• Prevención de la infección entre jóvenes y adolescentes• Violencia sexual contra los niños
Protección Infantil	<ul style="list-style-type: none">• Trata infantil• Trabajo infantil• Alianzas
Promoción de Políticas y Alianzas	<ul style="list-style-type: none">• Inversión social en la Infancia• Adolescencia

¿Cómo trabaja UNICEF?

El UNICEF en el mundo trabaja a través de la definición de programas de cooperación que duran cinco años. Los programas son discutidos con los Estados, los Gobiernos y sus instituciones. Estos programas son aprobados por la Junta Ejecutiva de UNICEF conformada por 36 Estados miembros que están divididos en cinco grupos regionales. Ecuador tiene su Programa de Cooperación aprobado para el periodo 2010 – 2014 y se encuentra en plena ejecución.

⁶ Ibid.

Financiamiento del programa de Cooperación:⁷

UNICEF financia sus programas de varias formas, principalmente con contribuciones que provienen de Gobiernos donantes, Comités nacionales Pro - UNICEF y contribuciones voluntarias de individuos, empresas, fundaciones, alianzas corporativas, Organizaciones Intergubernamentales como Bancos de Desarrollo, Acuerdos Inter-agenciales dentro del Sistema ONU, e iniciativas para temas prioritarios.

Los principales donantes a nivel mundial son los gobiernos de Alemania, Andorra, Arabia Saudí, Australia, Austria, Bahrein, Bélgica, Canadá, Chipre, Dinamarca, Eslovenia, España, Estonia, Emiratos Árabes Unidos, Estados Unidos, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Islandia, Irlanda, Italia, Japón, Corea, Kuwait, Letonia, Liechtenstein, Lituania, Luxemburgo, Malta, Mónaco, Nueva Zelanda, Noruega, Omán, Países Bajos, Polonia, Portugal, Qatar, San Marino, Santa Sede, República Checa, República Eslovaca, Suecia, Suiza, Reino Unido, entre muchos otros.

La oficina de UNICEF en Ecuador financia su programa con fondos que provienen de los gobiernos de Alemania, Italia, España, Japón, Finlandia, Países Bajos, de los Comités Pro-UNICEF de España y Estados Unidos, de la recaudación local de donaciones realizadas por individuos, de alianzas corporativas con Diners y el Banco Internacional, a través de la emisión de tarjetas de crédito, de actividades puntuales que se organizan para recaudar fondos con la presencia activa de los

⁷ Ibid.

Embajadores de Buena Voluntad⁸, personalidades que ayudan a difundir las campañas y programas de la organización, como Antonio Valencia, jugador de fútbol y Karla Canora, cantante.

¿Como se gestionan e ingresan los recursos financieros?

Una vez aprobado el Programa de Cooperación de Ecuador para los 5 años, la oficina recibe recursos de dos fuentes financieras: la primera llamada recursos regulares, que son fondos del presupuesto de la Sede y que financia parte de la estructura de programas y de recursos humanos. Este fondo equivale a un 25% del total del presupuesto del programa de país.

La segunda fuente financiera llamada otros recursos o fondos suplementarios. En este caso la oficina de Ecuador gestiona y recibe donaciones de sus principales donantes, países que mencionamos líneas arriba, también de fondos temáticos, ingresos que generan las alianzas corporativas, la recaudación local y la venta de tarjetas y productos diversos para regalar. Estos fondos constituyen el 75% del total del presupuesto de la oficina de Ecuador.

Las dos fuentes de financiamiento son canalizadas a través de la Sede de UNICEF en Nueva York. El Departamento de Presupuesto es el encargado de abrir cuentas específicas por donante, país, estrategia que financia, periodo de duración, restricciones y vigencia para el uso de los mismos.

⁸ Ibid.

¿Cómo se ejecutan los recursos financieros?

Los acuerdos establecidos en el Programa de Cooperación 2010 - 2014 se ejecutan a través de Convenios y Planes de Trabajo con los organismos ejecutores del gobierno y con los de la sociedad civil, ONGs. El Plan de trabajo es un instrumento de planificación, de seguimiento periódico y sistemático de las acciones acordadas. Contiene la estrategia de intervención, los resultados esperados, productos, las actividades clave, el tiempo de ejecución y el presupuesto para su implementación.⁹

Una vez que se suscriben los documentos habilitantes por ambas partes se realiza la ejecución del Plan de Trabajo a través de 4 modalidades de transferencias de recursos: Transferencia de fondos, Reembolso de fondos, Pago a nombre de Terceros y ejecución directa por el organismo de ONU, en este caso UNICEF. Estas modalidades han sido determinadas por el nuevo Enfoque de Transferencias, HACT. Sobre el tema se comenta en el punto III.

b) IMPLICACIONES PRÁCTICAS

Como se observa, UNICEF es un organismo que se financia de muchas formas. Esto tiene una implicancia importante porque la organización tiene el deber ético de asegurar que los recursos financieros que se reciben lleguen a su destino final, sean utilizados en forma óptima, transparente, que se logren los objetivos y

⁹ Manual de Gestión de la Cooperación entre Organismos Ejecutores y UNICEF – Ecuador. pag. 10

resultados de los proyectos. Si este aspecto no se asegura se estaría defraudando al contribuyente y arriesgando la credibilidad de la organización.

Por esta razón UNICEF invita a las contrapartes, sobre todo a las de la sociedad civil, ONGs, a que adopten el enfoque de trabajo de la Gestión por resultados. Para UNICEF este es un marco de trabajo para la planeación estratégica y la gerencia basada en el aprendizaje y la rendición de cuentas. Permite identificar la relación entre procesos, insumos y resultados concretos, dar seguimiento al avance hacia éstos, contar con informes sobre el desempeño y garantizar que las acciones y recursos estén canalizados hacia la realización de los derechos de la niñez y adolescencia.¹⁰

La aplicación de esta metodología va a causar que la ejecución de un proyecto tenga en cuenta los hitos más importantes de la Gestión por Resultados, se concientice que el fin último de un programa o proyecto es lograr el impacto (cambio alcanzado a largo plazo), el efecto (cambios obtenidos a corto o mediano plazo) y producto (cambio logrado a corto plazo) que llevan a que las sociedades logren cambios en su calidad de vida.¹¹

Su adopción y aplicación está en línea con la forma de gestión del gobierno ecuatoriano que lo hace a través de la implementación de su metodología y herramienta de Gobierno por Resultados, GPR. Esta nueva forma de gestión de lo público implica transformar a profundidad los servicios del Estado para que sean

¹⁰ Ibid pag. 9

¹¹ Ibid pag. 9.

equitativos y cumplan con las metas previstas en el Plan Nacional del Buen Vivir, metodología además que se orienta también a la consecución de los objetivos y resultados e impactos en beneficio de la sociedad.¹²

c) RELEVANCIA SOCIAL.

El UNICEF es muy considerado y respetado por ser la agencia que aboga por los derechos de los niños, niñas y mujeres más vulnerables y excluidos. Su labor es velar porque esta población tenga cubiertos sus derechos básicos como acceso a salud, nutrición, agua y saneamiento, educación, a tener un nombre y nacionalidad y ser tratados como sujetos de derecho, entre otros.

Por este compromiso ético UNICEF siempre estará predispuesto a mejorar los procesos, ser más eficiente y eficaz. Como mencioné es deber de UNICEF asegurar que los recursos recibidos de los contribuyentes, y que son transferidos al Estado ecuatoriano a través de sus instituciones, a las organizaciones de la sociedad civil, ONGs y agencias del sistema, lleguen a los programas y beneficiarios directos y se avance en el desarrollo de estas poblaciones. Asimismo tiene la responsabilidad de informar a los donantes y rendir cuentas, mostrar resultados y el avance logrado en las poblaciones atendidas con los proyectos.

UNICEF se suma con sus recursos financieros a los que el Gobierno ecuatoriano asigna al campo social contemplado en su Plan Nacional del Buen Vivir. Este

¹² Norma de implementación y Operación de Gobiernos por Resultados, Registro oficial Suplemento 606 de fecha 28 de diciembre del 2011.

sumar tiene el objetivo de incidir en el establecimiento de políticas públicas universales. Anteriormente a este gobierno, el UNICEF era una de las organizaciones que se anticipaba y proponía a los gobiernos diversas iniciativas de intervención.

Esto cambia a partir del año 2007, fecha en que el Presidente Rafael Correa asume su primer gobierno. Hay un transformación en la forma de gestionar los programas y proyectos y aumenta considerablemente la inversión en lo social, aspecto por el cual UNICEF siempre abogó. Este cambio lleva a UNICEF a hacer un giro en su cooperación, a priorizar sus intervenciones, sus recursos y se adhiere a las iniciativas del gobierno para lo cual hace ajustes a su forma de trabajar, propone la Gestión de Resultados a sus aliados y brinda una mayor capacidad técnica con expertos.

II. GENERALIDADES DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL.

a) DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL.

Las actividades profesionales que desarrollé durante los 30 años de trabajo se concentran principalmente en dos instituciones. Para el período 1977 – 1983 en la Compañía Bolívar de Seguros S. A., desde el año 1984 a 1989 en el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, UNICEF en Bolivia y en UNICEF en Ecuador desde el año 1990 a la fecha. Las actividades de la oficina de UNICEF Bolivia y la primera etapa en UNICEF como consultora las señalo en los Anexos No. 3 y 4.

Durante los últimos 20 años de trabajo con UNICEF en Ecuador desempeñé el cargo de Asistencia a Programas en apoyo a diversos programas de la oficina. La experiencia adquirida en el manejo financiero de los programas y proyectos y la cercanía a la dinámica propia de éstos son la base para el planteamiento del tema de estudio. Durante estos años manejé tres sistemas de información y gestión de la organización (GFSS, ProMs y SAP/Vision), son herramientas que sirven para la planificación, la gestión de programas, proyectos, actividades, recursos financieros, seguimiento de la situación de los programas, su ejecución, rendición de cuentas y evaluación.

En la etapa de planificación se observó que la oficina y los organismos ejecutores tendían a planificar desde la perspectiva proyectista, no siempre considerando la

sostenibilidad a largo plazo, en lugar planificar por objetivos y resultados¹³. En la etapa de implementación de los proyectos se dan retrasos en la ejecución y las liquidaciones de fondos y/o rendiciones de cuentas de parte de los organismos ejecutores. Ambos aspectos son parte de la columna vertebral de la Gestión de Proyectos.

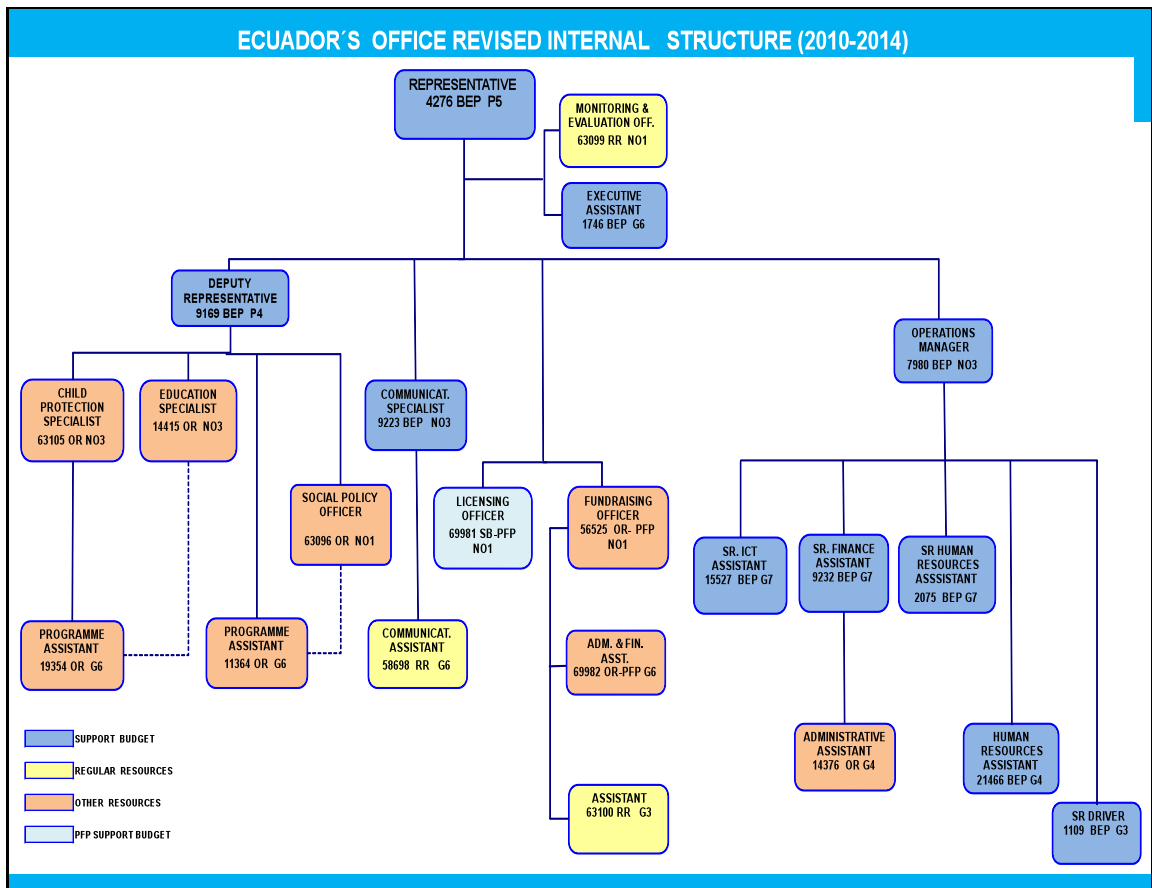
A continuación presento en el Cuadro No 1 un resumen que muestra los programas y periodos en que he apoyado como Asistente de Programas y por lo extenso solo detallaré las actividades realizadas del último puesto, período 2006 – 2012 y actual. Referencia en Cuadro No. 2. Las actividades desempeñadas para el periodo 1990 a 2005 están descritas en los Anexos N° 3 al 8

**CUADRO N° 1
UNICEF ECUADOR
RESUMEN ASISTENCIA A PROGRAMAS
CRONOLOGICO POR PERIODOS**

ASISTENTE DE PROGRAMAS				
1994 - 1995	1996 - 1998	1999 - 2005	2006 - 2012	2013 -
1. Programa Urbano y Amazonía	2. Programa Andino de Servicios Básicos, PROANDES – Fase I	3. Programa I: Regiones Costa, Sierra PROANDES Fase II, Amazonía, Salud y Nutrición y Micronutrientes	4. Programa Educación, Amazonía, Monitoreo Participativo EIBMAZ Emergencias	5. Programas Políticas Públicas. Salud y Nutrición. Área de Monitoreo y Evaluación Oficina de Representación Adjunta.

¹³ Peter Drueker autor que acuñó la Gerencia por Objetivos o Gerencia para Resultados.

GRÁFICO N° 2
UNICEF ECUADOR
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ¹⁴
2010 - 2014



¹⁴ UNICEF, Plan de Gerencia 2013, AMP por sus siglas en inglés, pantalla extractada para la Memoria.

CUADRO N° 2
UNICEF ECUADOR
ASISTENCIA A PROGRAMAS¹⁵
2012 - ACTUAL

Desde	Hasta	Cargo	Funciones
16 Noviembre 2012	Actual	5) Asistente Programas de Políticas Públicas Salud y Nutrición Área de Monitoreo y Evaluación Oficina Representación Adjunta	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Apoyo en la planificación y desarrollo gerencial del programa.</u> Examinar y editar planes de acción y convenios. - Preparar información y/o documentación para la toma de medidas adecuadas y de seguimiento que garanticen la información precisa y oportuna del programa. - Preparación de informes sobre la situación del programa para la gestión, tableros de control, informes y restricción de los donantes, revisiones del presupuesto para análisis de los programas y los informes anuales. - Participar en las Juntas de Programa, registrar en acta y

¹⁵ Descripción oficial de Funciones, UNICEF.

			<p>subir al sistema de monitoreo.</p> <ul style="list-style-type: none">- <u>Asegurar que las transacciones financieras estén de acuerdo a las normas y regulaciones de UNICEF.</u> Elaborar las transacciones de acuerdo a la estructura de delegación de autoridad de la oficina y planes de trabajo.- <u>En el marco del Proceso de Armonización de las Transferencias de dinero, HACT.</u> Capacitar sobre el Manual de Rendición de cuentas fondos UNICEF a los aliados y/o contrapartes y apoyar a autoridades a planificar y organizar talleres de formación.- Preparar resúmenes y presentaciones con el propósito de crear capacidades institucionales en el monitoreo y evaluación financiera.- Realizar visitas de campo para el seguimiento y monitoreo de las transferencias en efectivo.
--	--	--	---

			<ul style="list-style-type: none">- <u>Preparar las reuniones de Comité de Revisión de Convenios y Planes de Trabajo, PCARC.</u> Elaborar actas y asegurar la documentación técnica y legal este completa y de acuerdo a normas.- Asistir a las reuniones de cooperación técnica / temáticas, GTI.- <u>Preparar reportes recurrentes y especiales para el presupuesto y del programa.</u> Preparar notas y realizar el seguimiento de las acciones relacionadas con la implementación de los programas.- Identificar problemas o cursos alternativos de acción para acelerar / mejorar la ejecución de los programas.- Proporcionar información cuantitativa sobre la aplicación del programa.- Elaborar informes de excepción si las desviaciones en el
--	--	--	---

			<p>desarrollo del programa se llevan a cabo.</p> <ul style="list-style-type: none">- Mantener los procesos y análisis de información sobre temas relacionados con el proyecto.- Contribuir a la preparación de informes, documentos de proyectos y propuestas ante el gobierno y otras organizaciones, proporcionando y/o elaborando la información estadística.- Monitorear actividades del proyecto / programa mediante la revisión registros, planes de control, informes de progreso, los insumos del proyecto, el presupuesto y los gastos financieros, los informes de los donantes, los planes de trabajo anuales y las presentaciones y visitas de campo.- Llevar a cabo tareas de control operacional administrativos específicos para las actividades del proyecto.- Producir informes periódicos o
--	--	--	---

			<p>ad-oc según requiera la oficina, la Sede o donantes.</p> <ul style="list-style-type: none">- Conciliar cuentas de los programas, si existieren diferencias presentar y arreglar con la Sede.- Revisar la información histórica de cada programa /proyecto, su entorno administrativo y financiero.- Organizar talleres, seminarios y otros eventos, viajes, acciones cotidianas, envío de correspondencia y establecer mecanismos de seguimiento.
--	--	--	--

III. ACTIVIDAD PROFESIONAL PARA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA.

i) Planteamiento del Problema.

¿Cuál son las causas por la cual UNICEF no puede recibir a tiempo las liquidaciones de fondos de las contrapartes y liquidarlas a tiempo?

Para 1994, año en el que me vinculé formalmente a UNICEF en Ecuador, me informan que una de las funciones más importantes del puesto de Asistente de Programas es la implementación de los fondos a través de Convenios y Planes de Trabajo y por lo tanto la revisión de informes económicos y/o rendición de cuentas que presentan las contrapartes a UNICEF y la liquidación oportuna en el sistema. Esta revisión y liquidación tomaba entre 5 a 9 meses y su demora se debía a varios factores, entre los cuales se mencionan cinco como los fundamentales.

- 1) Falta de un ejercicio de planificar y adoptar el enfoque de la Gestión por Resultados, al interno de UNICEF y en algunos los organismos ejecutores de la sociedad civil.
- 2) Falta de una guía o manual sólido que oriente sobre la Gestión de Resultados y la presentación de informes económicos, justificativos y el proceso de liquidaciones.
- 3) Falta de un proceso sostenido de capacitación y alta rotación de funcionarios en las instituciones del Estado, ONGs y Organizaciones de Hecho.

- 4) Transición lenta del Enfoque de Control al Enfoque de Gestión de Riesgo.
- 5) Implementación del nuevo Enfoque Armonizado de Transferencias HACT (por sus siglas en ingles).

ii) Identificación y descripción del problema.

- 1) Falta de un ejercicio de planificar y adoptar el enfoque de la Gestión por Resultados, al interno de UNICEF y en algunos los organismos ejecutores de la sociedad civil.**

Durante los últimos años la organización ha ido cambiando su enfoque de intervención, pasó de una intervención proyectista, que adolecía de sostenibilidad en el tiempo, a la Gestión por resultados. Hay un mandato de priorizar la inversión de los recursos financieros en las poblaciones más vulnerables y excluidas. Esto exige una planificación e intervención que asegure el logro de resultados concretos y no ha sido fácil pasar de un enfoque a otro. Por esta razón ha sido necesario reforzar este tema.

- 2) Falta de una guía o manual sólido que oriente la gestión de los recursos, el monitoreo y la presentación de informes económicos, justificativos y el proceso de liquidaciones.**

UNICEF tiene un Manual de Programación, Planificación y Procedimientos, PPP Manual que contiene guías para trabajar en programas. Este es un instrumento de consulta frecuente y se va actualizando periódicamente. Sin embargo es necesario bajar la información y tomar los aspectos que tienen que ser considerados para el trabajo con las contrapartes. Con base a este manual y al

ejercicio de las funciones en programas plantearé la situación que existía sobre este tema.

En UNICEF la revisión de las rendiciones de cuentas para el año 1995 se las realizaba con base a criterios del área de Operaciones, las mismas que no necesariamente estaban por escrito y eran instrucciones generales y no necesariamente respondían a un solo criterio.

Por esta razón para el año 1996 propuse la elaboración de una guía de trabajo que recoja los criterios generales del área de operaciones, el de las Asistentes de Programas, que para entonces conocíamos la realidad del campo, y se la validó con algunos de los Gerentes de Programas, quienes también conocían la situación en la que se ejecutan los recursos financieros en parroquias, cantones o provincias.

Los conocimientos profesionales en administración y contabilidad habilitaron mi participación en la elaboración de la Guía y la capacitación posterior. Mi aporte fue proponer al área de Operaciones un primer borrador para lo cual revisé las normativas generales de la organización¹⁶, recogí información de mi experiencia y la de los colegas de Programas y Operaciones sobre la revisión de informes económicos; identificamos los vacíos de información y la sistematice dándole la estructura básica que se muestra en el siguiente.

¹⁶ Circular financiera No, 34 documento oficial de UNICEF

CUADRO N° 3
Estructura Guía de Trabajo No. 1 - Año 1998¹⁷

CONTENIDO	
I.	Planificación
II.	Procesos Administrativos
III.	Informes económicos y justificativos
IV.	Auditoría

Para el año 2001 nuevamente se propuso al área de Operaciones revisar la Guía No.1 del año 1998 y se elaboró el primer “**Manual de Rendición de Cuentas – Fondos UNICEF y detalle de documentos justificativos**”. Para este año mi aporte fue el conocimiento más profundo de las normas, regulaciones de la oficina, de las normativas y regulaciones del Estado ecuatoriano y la identificación de factores o falencias más recurrentes en la presentación de justificaciones de parte de los organismos ejecutores.

El Manual No. 1 recoge información de la Guía No. 1, se mejoraron los temas de la planificación, el convenio, plan operativo, se introdujo el tema de los procesos administrativos, contables, cómo preparar informes y sus justificativos, los requisitos por categoría de gasto (asistencia técnica, compras, suministros, viajes, talleres, videos, etc.), cómo solicitar fondos, cómo se los liquida, qué se acepta como gasto y que no, temas de auditoría, entre otros.

¹⁷ Documento oficial de UNICEF.

Los formatos que se utilizaban para la gestión de los recursos financieros son tres: 1) Formulario para la Solicitud de Fondos, Distributivo de la Solicitud de Fondos y 3) la Información Operativa de la Contraparte. Y los formatos para la liquidación de fondos fueron tres: 1) Resumen del Informe Económico y 2) Informe económico detallado de gastos y 3) Informe técnico final, formato que era el que usaba la contraparte. UNICEF no había definido uno específico. Estos formatos no eran parte de la Guía No. 1, sino que se lo manejaba como instrumentos separados.

En la transformación de la Guía No 1 a este Manual también participamos tres Asistentes de Programas y el Gerente de Operaciones. A continuación se describe la estructura del Manual N° 1.

CUADRO N° 4

Estructura Manual No. 1 – Años 2001 y 2005¹⁸

CONTENIDO	
I.	Planificación
II.	Convenio
III.	Plan de Acción Anual – Plan Operativo Anual
IV.	Apoyo Financiero – Transferencia de fondos
V.	Procesos Administrativos
VI.	Aspectos contables – Rendición de cuentas
VII.	Informes y justificativos
VIII.	Nuevas transferencias de fondos
IX.	Reprogramación de fondos
X.	Reembolso de gastos
XI.	Auditoria
	Anexos para la presentación de justificativos por categoría de gasto.

¹⁸ Ibid.

Este Manual N° 1 creado en el año 2001, tuvo una segunda revisión en el año 2005. En esta etapa mi participación fue la de invitar a la oficina a revisar la base para la presentación de cotizaciones, factor que causaba la mayor cantidad de re-procesos, que se precise la forma de presentación de facturas para que cumplan los requisitos de la nueva ley del Servicio de Rentas Internas, SRI y se apliquen las excepciones y se solicitó ajustes a algunos requisitos para la presentación de justificaciones.

Producto de estas sugerencias el área de Operaciones se motivó y elaboró guías para procesos de contratación, impresiones, compras de suministros, cómo recuperar el valor del Impuesto al Valor Agregado, IVA y elevó el monto mínimo de \$200 a \$500 para la presentación de s cotizaciones. Esta modificación estuvo a cargo del Área de Operaciones y el apoyo de las dos Asistentes de Programa.

Los formatos que se utilizaban para la gestión de los recursos financieros con esta Manual no cambiaron con respecto a la Guía No. 1 y son tres: 1) Formulario para la Solicitud de Fondos, 2) Distributivo de la Solicitud de Fondos y 3) Información Operativa de la Contraparte. Con relación a los formatos para la liquidación de fondos se mantuvieron los dos principales y para este Manual se incluyó el nuevo formato para la elaboración del informe técnico trimestral/final: 1) Resumen del Informe Económico y 2) Informe económico detallado de gastos y 3) Informe técnico trimestral/final. Estos formatos se lo manejaba como instrumentos separados del Manual No. 1, específicamente para temas normativos y como justificar cuentas a UNICEF.

Problema	Causas
Falta de una guía o manual sólido que oriente sobre la planificación desde el enfoque de la Gestión de Resultados, el monitoreo, la presentación de informes económicos y justificativos y el proceso de liquidaciones.	<ul style="list-style-type: none">- Debilidad en la formalidad institucional en UNICEF.- Se revisaban informes de acuerdo a varios criterios.- Demora en las liquidaciones por diversos factores, principalmente la falta de un Manual sólido.

3) Falta de un proceso sostenido de capacitación, debilidad en las capacidades técnicas y financieras de algunas contrapartes, alta rotación de funcionarios en las instituciones del Estado, ONGs y Organizaciones de Hecho o de Base.

Capacitación y rotación de funcionarios

UNICEF detectó que otra de las razones importantes que afectaba a la liquidación oportuna de fondos era provocada por la alta rotación de funcionarios en las contrapartes. Quienes salían no siempre brindaban la información relacionada al manejo de los fondos y sus liquidaciones. Por esta razón se organizó capacitaciones por zona geográfica, capacitaciones frecuentes in situ y en las oficinas de UNICEF. Se aplicó la estrategia de fortalecimiento institucional intensivo.

Preparación conjunta de informes económicos y visitas in situ.

Se apoyó la preparación de informes y la revisión de las justificaciones in situ para disminuir el número de devoluciones de informes por falta de justificativos, información, o no aceptación de documentos y evitar que queden valores pendientes de liquidar con el riesgo de entrar en una mora de más 6 meses, periodo que es de alto riesgo para la organización y es evaluado por la Sede.

También se promovió el intercambio constante de información vía correo electrónico y visitas de campo cuyo objetivo era revisar la elaboración de los cuadros financieros antes de su envío oficial a UNICEF, como otra manera de asegurar que lleguen informes listos para su liquidación.

Problema	Causas
Falta de un proceso sostenido de capacitación y debilidad en las capacidades técnicas financieras en algunas contrapartes.	<ul style="list-style-type: none">- Alta rotación de personal- No se transmitía la información sobre el manejo de fondos y justificaciones dentro de las instituciones.- Funcionarios sin las competencias básicas.

4) **Transición lenta del Enfoque de Control al Enfoque de Gestión de Riesgo.**

Entre el año 2007 a 2010, la organización transitó lentamente de un enfoque de Control a un enfoque nuevo basado en la Gestión de Riesgo. Este se llama Enfoque armonizado de transferencias – HACT por sus siglas en inglés.

Este cambio de enfoque se debe a que UNICEF adoptó la Resolución No.56/201 como miembro del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (GNUM), aplicó la **Declaración de Roma sobre la Armonización y la Declaración de Paris**, relativa a la Eficacia de la Ayuda para el Desarrollo.¹⁹

En este marco la aplicación del nuevo enfoque armonizado de transferencias a las contrapartes, HACT, nació también para responder a los desafíos planteados en la **Declaración del Milenio** como una nueva forma de administrar los procedimientos de transferencias a las contrapartes.

Este nuevo enfoque permite a las agencias de Naciones Unidas (UNICEF, PNUD y UNFPA):

- ***Armonizar y simplificar los procedimientos*** para reducir significativamente los costos de transacción.

¹⁹ Manual de Evaluación de Proyectos, SETECI.

- Centrarse en el **desempeño y los resultados** y no en los insumos.
- **Fomentar el sentido de propiedad nacional** basado en el fortalecimiento de la capacidad y **utilización de los sistemas nacionales**.
- **Priorizar los planes nacionales de desarrollo como ejes de la programación** de Naciones Unidas en los países.
- **Aliviar la carga que se impone a los ejecutores** que trabajan con organismos de Naciones Unidas.
- **Adoptar un nuevo enfoque de gestión del riesgo en reemplazo del enfoque basado en el control**.

Problema	Causas
Transición lenta del Enfoque de Control al Enfoque de Gestión de Riesgo.	<ul style="list-style-type: none"> - UNICEF tuvo que ajustarse a los tiempos del Sistema de las Naciones Unidas para implementar el nuevo enfoque. - Nuevas reglas de la SETECI para la gestión de la cooperación con el Estado ecuatoriano.

5) Implementación del nuevo Enfoque Armonizado de Transferencias (HACT por sus siglas en ingles).

UNICEF implementa el nuevo Enfoque Armonizado de transferencia, HACT en el año 2010. Tuvo dificultades para ser implementada completamente porque

implicaba que UNICEF y la ONU trabajase con las instituciones de gobierno en base a los sistemas de control del Estado. Para el efecto el Sistema de Naciones Unidas encargó la realización de una macro evaluación de los Sistemas de Control del Estado y el ejercicio duró tres años.

Para la implementación total también se tenía que realizar un proceso de micro evaluación a los organismos ejecutores de la sociedad civil y entendíamos también que era necesario evaluar a las instituciones del Estado, pero luego se determinó que no. La micro evaluación consiste en evaluar las fortalezas y debilidades de las instituciones, solo se aplica a organismos ejecutores con Planes de Trabajo de 100,000 USD o más y sus resultados nos provee el nivel de riesgo que va desde riesgo alto, significativo, moderado y bajo. Este proceso se llevó a cabo entre el año 2009 y 2010.

Para organismos ejecutores que tienen un Plan de Trabajo menor a 100,000 USD se realiza una evaluación directa, es el Área de Operaciones de UNICEF la instancia que la realiza y también se determina el nivel de riesgo. El riesgo en ambos casos es un indicativo para mirar el “estado de salud” de la contraparte y ver que modalidad de trabajo es la más adecuada para trabajar con ellos.

La capacitación sobre el nuevo enfoque, a cargo de las tres agencias, PNUD, UNFPA y UNICEF se demoró y se llevó a cabo en agosto 2010, sin embargo las contrapartes empezaron a trabajar bajo este enfoque desde febrero del mismo año. El enfoque trajo nuevos formatos, cambió el proceso para desembolsar los fondos y la rendición de cuentas. Los desembolsos para las instituciones de

gobierno van a una cuenta única y a una partida específica, y para la sociedad civil los fondos UNICEF los trasfiere a su cuenta bancaria principal. Antes se requería una cuenta corriente específica.

En relación a la rendición de cuentas ésta se simplificó, las instituciones preparan su informe en cuatro formularios oficiales certificados y los justificativos o sustentos de los gastos quedan en los archivos de la contraparte por 5 años. Dependiendo del riesgo UNICEF visita a la contraparte y revisa aleatoriamente los documentos físicos. Las facturas se sellan “factura pagada por UNICEF”, con esto se evita cualquier situación posterior. Cabe hacer notar que los organismos de la sociedad civil reportan gastos con base a los procedimientos de UNICEF y las instituciones de gobierno lo hacen con sus propios procedimientos.

Problema	Causas
Proceso lento de la implementación de la nueva Modalidad de Transferencias de recursos financieros con las contrapartes, Proceso HACT por sus siglas en inglés.	<ul style="list-style-type: none">- Lenta validación del proceso HACT con la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo, SENPLADES, primera institución del Estado micro evaluada.- Dificultad para cambiar el paradigma en los funcionarios de UNICEF y ONU sobre la nueva forma de recepción de los fondos y rendir cuentas de parte de las contrapartes.

	<ul style="list-style-type: none">- Demora en el proceso de capacitación de las nuevas herramientas y modalidad de trabajo.
--	---

iii) Objetivos.

General: Diseñar un nuevo Manual de Gestión de la Cooperación entre Organismos Ejecutores y UNICEF Ecuador, Manual No. 2, para fortalecer la capacidad de las contrapartes en el proceso de planificación, ejecución, monitoreo y evaluación de los programas y proyectos financiados con fondos de la cooperación y para que las liquidaciones se reporten entre el 3er y 4to mes después de haber sido transferidos los recursos financieros.

Específico: Mejorar la gestión de los recursos financieros de la cooperación de parte de los organismos ejecutores de gobierno y de la sociedad civil y al interno de UNICEF, optimizar el tiempo para la programación que involucra pasos fundamentales como la planificación, ejecución, monitoreo financiero, monitoreo de programas y evaluación de los objetivos y resultados alcanzados.

Este proceso permitirá a UNICEF y a sus aliados contar con un herramienta que apoyará el trabajo de ambos y aspira a fortalecer la capacidad técnica y el conocimiento de las normas y procedimientos de la organización. Para llevar a cabo esta proceso se ha considerado algunos hitos.

- 1) Elaborar un nuevo Manual de Gestión de la Cooperación.
- 2) Validar el instrumento con el Equipo de Gestión de País (CMT por sus siglas en inglés) y con el personal de programas de la oficina.
- 3) Validar con algunas contrapartes previo a su entrega formal.
- 4) Como Asistente Principal liderar y trabajar el documento y con la empresa de Diseño y el Área de Comunicación liderar hasta su impresión final.
- 5) Implementar la capacitación interna en UNICEF y a funcionarios de las contrapartes vigentes.

iv) Descripción específica de la actividad profesional en relación con la solución del problema.

La presente memoria laboral me permitió aplicar el conocimiento y criterio que otorga la formación profesional y la experiencia adquirida de los años de trabajo como Asistente de Programas en UNICEF. El cargo que desempeño tiene dos áreas de trabajo; financiero y administrativo. Su ejercicio permite identificar debilidades y fortalezas en las contrapartes.

Como ya se mencionó anteriormente las debilidades encontradas se dan en la gestión de recursos financieros y las liquidaciones de fondos. En ocasiones las dificultades tienen inicio en la planificación, impactan la ejecución y sucesivamente la preparación de informes económicos.

En la organización desarrollé habilidades propias de la formación profesional. Realizo el trabajo en un marco de competencias importantes para la organización, unas llamadas competencias fundamentales: trabajo con otros o trabajo en equipo, comunicación, manejo de resultados y otras llamadas competencias funcionales: planificación y análisis, aplicación de los conocimientos técnicos, organización y planificación y seguimiento a instrucciones y procedimientos, muy útiles para el desarrollo del trabajo y los procesos,

En vista de que apoyé a muchos programas de la oficina desarrollé ampliamente las competencias mencionadas, es una de las fortalezas del puesto que me permite compartir con los técnicos y personal de apoyo de las contrapartes. Producto del seguimiento y monitoreo a los proyectos y zonas de intervención tengo una visión amplia sobre la ejecución de las actividades en el campo, en la ciudad y en zonas alejadas o rurales. El trabajo de los organismos internacionales se desarrolla en un ambiente multicultural, aspecto que ha sido considerado para la elaboración del Manual de manera que sea comprensible y aplicable por todos los interlocutores.

Hitos en el proceso de elaboración del Manual de Gestión de la Cooperación de UNICEF Ecuador.

1) Para el logro del objetivo general y los específicos la oficina de la Representación solicitó a la oficina de Representación Adjunta y Programas que conforme un equipo de trabajo. Este equipo esta compuesto por las dos Asistentes de Programas, mi persona y otra Asistente.

2) Lideré el proceso y se trabajó el documento partiendo del análisis de los documentos que se habían elaborado en la oficina desde el año 1998 al 2005. El último **“Manual de Rendición de Cuentas – Fondos UNICEF y detalle de documentos justificativos”** revisado en el año 2005 estuvo vigente hasta el año 2013.

3) El nuevo **Manual de Gestión de la Cooperación entre Organismos Ejecutores y UNICEF Ecuador 2013**, motivo de trabajo de esta memoria, fue uno de los resultados que me propuse lograr en Objetivos para el año 2013. El mismo ha sido evaluado por mi Supervisor. Un resumen de este Manual y sus instrumentos se puede observar en el Anexo No. 11. (se adjunta **Evaluación como una certificación de mi participación en la elaboración del Manual**).

4) Para su elaboración analicé guías, manuales, normas de la organización y del Estado, formatos de las oficinas de Colombia y Venezuela, se tomó en cuenta lo realizado por la oficina en años anteriores, se introdujo la Gestión por resultados, el monitoreo y evaluación, del nuevo formato de Plan de Trabajo y Marco Lógico y el Enfoque de Riesgo. Anexo N^o. 5.

5) El Manual de Gestión fue validado con el personal de programas y el Equipo de Gerencia del País (Representante, Representante Adjunto, Gerente de Operaciones, Gerente de Comunicación, Gerente de Recaudación de fondos y Gerente de Monitoreo y Evaluación), CMT por sus siglas en inglés y con algunas contrapartes previo a su lanzamiento el presente año 2014.²⁰

²⁰ Acta de fecha 23 Julio 2013, reunion Equipo de Gerencia del País, CMT por sus siglas en inglés.

6) Para la capacitación a las contrapartes se preparará una presentación que recogerá los antecedentes del nuevo enfoque armonizado de transferencias (HACT por sus siglas en inglés), la Gestión por Resultados y los requisitos necesarios para la gestión de los recursos, solicitar fondos y liquidarlos. La nueva capacitación global está planificada para marzo 2014.

IV. ALCANCES QUE MOTIVAN A LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA EN EL CONTEXTO DEL MARCO TEÓRICO.

UNICEF trabaja con programas y proyectos por lo que el marco teórico más adecuado para abordar la solución del problema es la Gestión de Proyectos. Esta disciplina aborda el planeamiento, la organización, la motivación, y el control de los recursos, con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos.²¹

En el presente trabajo se desarrolla la terminología utilizada y se explica de manera teórica el significado de cada elemento contemplado en el tema de estudio.

Un Programa es un conjunto de proyectos que surgen del un plan a largo plazo, y contiene elementos (objetivo, estrategia, meta y acción) que permiten la asignación de recursos humanos, materiales y recursos financieros a las acciones que harán posible el cumplimiento de las metas y objetivos de un proyecto específico.²²

La guía del de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos, PMI define a un **Proyecto** como un esfuerzo temporal, porque tiene un inicio y final, que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. Es decir un proyecto crea entregables únicos y su implementación es gradual en el tiempo. El final de un proyecto se alcanza cuando los objetivos del proyecto han sido logrados o cuando hay certeza de que los objetivos de proyecto no pueden lograrse.

²¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Gestión_de_proyectos

²² <http://addkw.com/2012/06/08/pmi-una-definicion-y-una-aplicacion-real-al-desarrollo-de-un-sistema-logistico/>

Según el PMI la **Gestión de Proyectos** es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas, a las actividades de un proyecto para satisfacer las necesidades y expectativas de una organización mediante un proyecto. Esto incluye equilibrar las demandas del proyecto entre alcance, plazos, coste y calidad.²³

El CLAD y el Banco Interamericano de Desarrollo (Serra, Albert, 2007) señalan que el objetivo último de la Gestión para Resultados, GpR en el sector público es generar capacidad en sus organizaciones para que logren, mediante la gestión del proceso de creación de valor público, los resultados consignados en los objetivos del programa de gobierno.

En función de esto, proponen la siguiente definición: “La **Gestión para Resultados** es un marco conceptual cuya función es la de facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público, a fin de optimizarlo asegurando la máxima eficacia, eficiencia y efectividad de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones”.²⁴

Para UNICEF el ciclo de la **Gestión por Resultados** parte desde la definición del Programa de Cooperación o Plan de Acción del Programa de país para un periodo de 5 años, 2010 – 2014, la segunda fase es la elaboración de los Planes de Trabajo, la tercera la ejecución, la cuarta el Monitoreo Financiero, la quinta el Monitoreo Programático, la sexta y final la Evaluación a medio termino y final. Decimos medio término porque se la realiza una evaluación del programa a los 2

²³ Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos, PMI Standards Committee, editada por la Asociación Española de Ingeniería de Proyectos, AEIPRO, pags. 2 y 3.

²⁴ www.clad.org/siare_isis/innotend/evaluacion/taxonomia/1-GestionparaResultados.html

años y medio de implementación y final que corresponde a la evaluación de cierre del ciclo de cooperación como se muestra en la gráfica.²⁵



En todo este proceso se incorpora la planificación estratégica que define la ruta para el logro de los objetivos y metas planteadas, a corto, mediano y largo plazos establecidas en el Programa de Cooperación. Esta planificación contempla un presupuesto, el costo de la implementación de los proyectos y sus actividades, así como el costo organizacional de apoyo a los programas y proyectos.

²⁵ UNICEF, Manual de Gestión de la Cooperación entre Organismos Ejecutores y UNICEF – Ecuador.

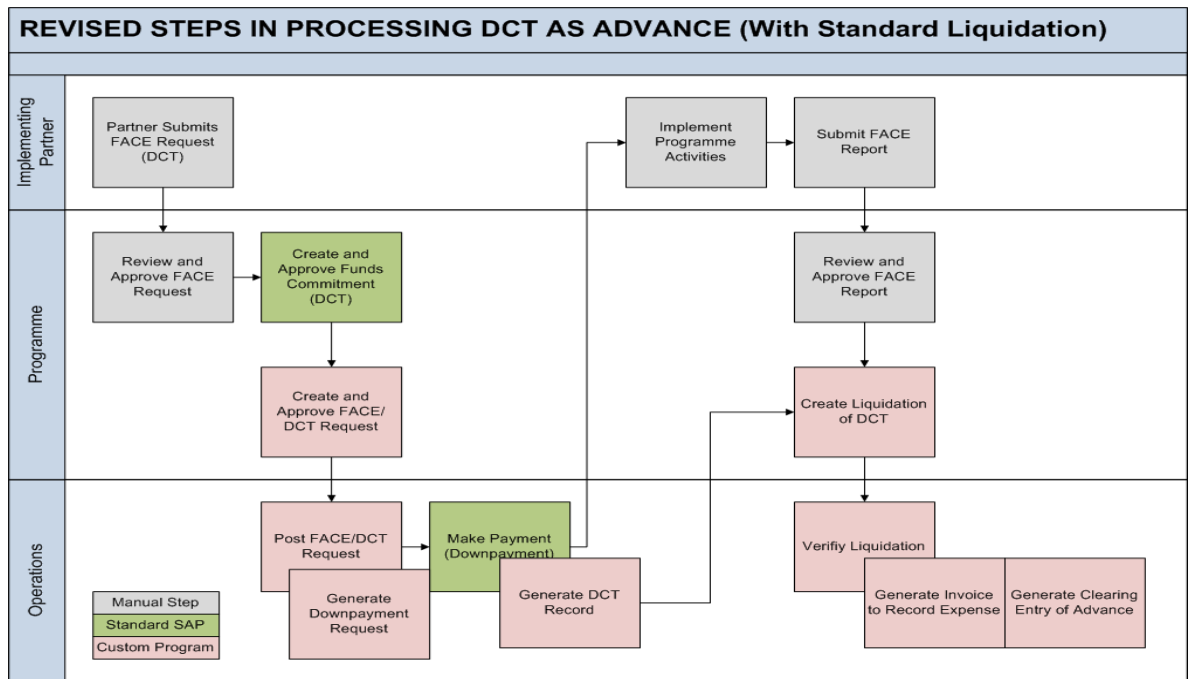
V. DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN AL PROBLEMA, DESARROLLO DE LA SOLUCIÓN Y RESULTADOS

Como mencioné en la identificación del problema UNICEF tiene un Manual de Programación, Planificación y Procedimientos, PPP Manual, que contiene las guías generales para trabajar en programas y gestionar los recursos financieros de UNICEF. Fue necesario bajar las guías generales y los criterios que se manejaban a Guías o Manuales para la oficina en Ecuador. Por eso se realizaron tres documentos, en diferentes momentos, los mismos que dieron diferentes aportes y resultados. Antes de entrar a este tema de resultados es necesario graficar la gestión y proceso de los recursos financieros.

La gestión de recursos financieros se gestiona en los Sistemas información que mencioné y actualmente en SAP/Vision. El flujo del proceso de la gestión de los recursos en SAP/Vision muestra los pasos que cumple la contraparte, el área de programas y tercero la emisión de pago de la transferencia por el área de Operaciones. Esta es una primera etapa

GRÁFICO N° 3

Direct Cash Transfer Flow/Flujo de Transferencia de efectivo.²⁶



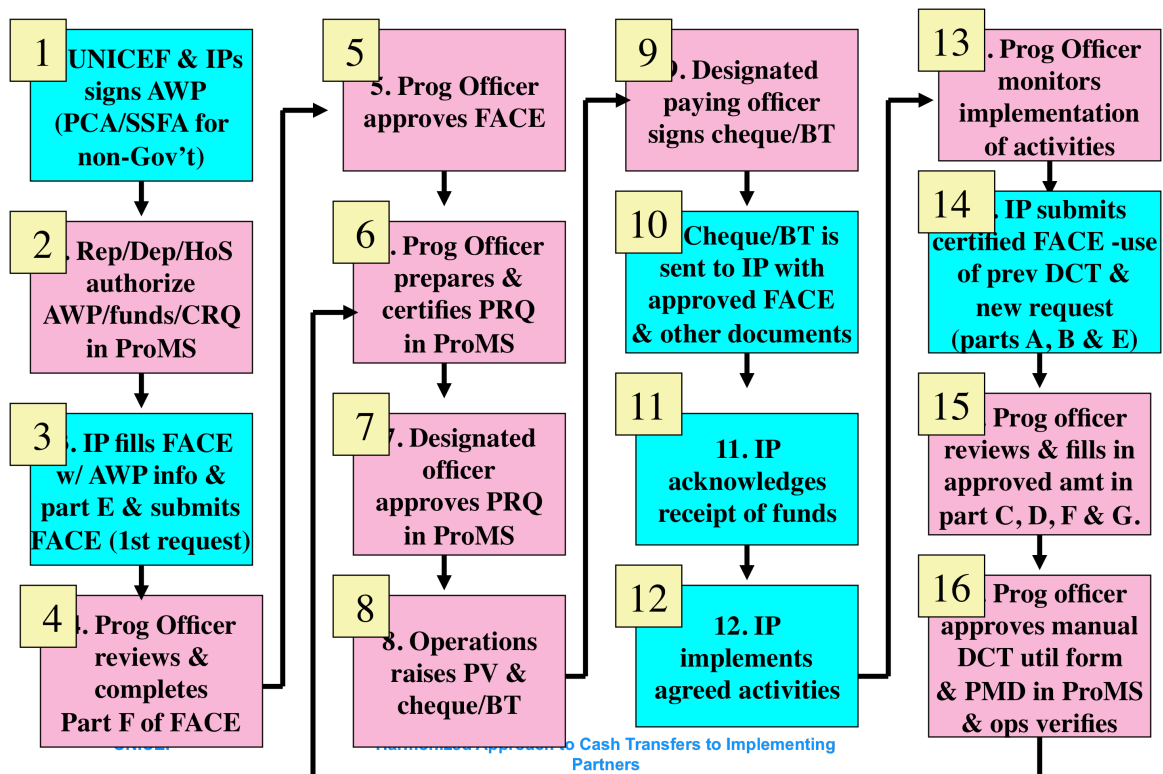
En este flujo se observa pasos en color gris que se hacen de forma manual, pasos en verde que son automatizados y pasos en color rosado que son automatizados y fueron customizados/ajustados para la organización por la empresa SAP/Vision.

²⁶ UNICEF Financial and Administrative Policy 5: Cash Disbursements Supplement 3 – Cash Transfers (HACT), Pág. 19.

A continuación se muestra un segundo grafico del proceso donde se señalan todos los pasos que implica la gestión de los recursos financieros desde que la planificación hasta que se liquidan los recursos, son 16 pasos. La gráfica está en inglés porque esta fue preparada en este idioma y es el que se usa en nuestra oficina.

GRÁFICO N° 4

PROCESO DE GESTION DE RECURSOS, TRANSFERENCIAS Y LA LIQUIDACION²⁷



²⁷ UNICEF The Harmonized Approved to Cash Transfer to implementing Partners, Slide No. 50.

Con ambas graficas podemos tener una idea del proceso de la Gestión de los Recursos financieros, su gestión y liquidación en el sistema. Los cambios a nivel de guía o manuales desde 1998 al 2013, se dieron a nivel de formatos e incorporó a partir de 2013 un nuevo concepto de la Gestión de los Recursos con base a un análisis de riesgo, dejando atrás el concepto de gestión con base al control.

Con base a lo expresado y a la experiencia de trabajo desarrollada por mi persona y mis colegas Asistentes de Programas mencionaré los aportes y resultados que dieron los tres instrumentos.

Guía No 1: Elaborada el año 1998 como un esfuerzo por sistematizar las instrucciones y criterios que se manejaban sobre temas de planificación, procesos administrativos, preparación del informe económico, sus sustentos y el tema de auditoria. El resultado es un documento formal y el referencia para las contrapartes sobre el manejo de los recursos de UNICEF. Los temas de la guía, aunque pocos, permitieron una mayor fluidez en el trabajo de las contrapartes y el de las personas a cargo del seguimiento y monitoreo de los proyectos. Referencia Cuadro No. 3 Pág. 24 de esta Memoria.

Cabe señalar que con base a esta guía las contrapartes utilizaban tres formularios oficiales para la solicitud de fondos y dos formularios para rendición de cuentas: Primera etapa 1) Formulario de Solicitud de Fondos, 2) Análisis distributivo de

costos, 3) Información Operativa de la contraparte y para la segunda etapa, rendición de cuentas: 1) Resumen al Informe Económico, 2) Informe financiero detallado. Las reprogramaciones de fondos se las solicitaba a través de cartas y el informe técnico final era un documento cuyo formato dependía de cada contraparte.

Manual No. 1: Elaborado en el año 2001 y revisado en el año 2005. Este trabajo se hizo entre la Gerencia de Operaciones y las Asistentes de Programas concientes de la necesidad de incorporar más temas sobre la gestión de proyectos y recursos de UNICEF. Contiene temas de planificación, convenio, plan de trabajo, apoyo financiero, procesos administrativos, aspectos contables y sugerencia de procesos de contratación, compras, recuperación de IVA, entre otros.

El resultado que nos planteamos con este Manual fue el fijar en la contraparte la importancia de cumplir con las normas y procedimientos de UNICEF, lograr que presenten informes económicos completos y que los fondos puedan liquidarse en forma oportuna. El esfuerzo fue efectivo, se mejoró la gestión de los proyectos hasta la rendición de cuentas. Referencia Cuadro No. 4 Pág. 25 de esta Memoria.

Con este Manual los formularios que usaban las contrapartes para solicitar y cuentas son los mismos que se utilizaban con la Guía No. 1, primera etapa: 1)

Formulario de Solicitud de Fondos, 2) Análisis distributivo de costos, 3) Información Operativa de la contraparte y para la segunda etapa, rendición de cuentas: 1) Resumen al Informe Económico, 2) Informe financiero detallado y 3) Informe técnico trimestral/final. Este formulario final fue incorporado con el Manual No 1. Para las reprogramaciones de fondos y actividades se mantenía el cruce de cartas. El Manual era un documento y los formularios se los manejaba independientemente.

Manual No. 2: Se cuenta con el Manual de Gestión de la Cooperación entre Organismos Ejecutores y UNICEF – Ecuador: Normas y procedimientos técnicos, administrativos y financieros. Primera edición impresa: Octubre 2013, 100 ejemplares recibidos en Diciembre 20, 2013. Este Manual plantea dos nuevos enfoques de trabajo: el enfoque de la Gestión por Resultados y el Enfoque armonizado de transferencias, HACT e incorpora los todos los formatos que son necesarios para la Gestión de Recursos. Algunos formatos son vigentes desde el año 2010 como la solicitud de fondos-FACE, la reprogramación de fondos-FACE, la certificación de fondos-FACE y la solicitud de pago directo. A partir del año 2013 se elaboran nuevos y se mencionarán a continuación. Resumen del Manual y sus instrumentos en Anexo. No. 11.

Resultados obtenidos a continuación.

1) El Manual tiene un contenido sólido, preciso, claro, sencillo y cumple con su objetivo de orientar con información y definiciones de los temas más importantes desde la planificación hasta la rendición de cuentas. La nuevo en este Manual es que tiene las dos partes en uno solo documento. La primera el marco conceptual

de la programación y sus elementos y la segunda en la que se incorporan todos los formatos oficiales que se requieren presentar para la gestión de los recursos que abarca desde la planificación hasta la liquidación de fondos y el informe técnico final. Ver estructura cuadro No. 5 y Anexo No. 11 formularios y Manual Impreso.

2) El Manual plasma con mayor precisión las normativas y los procesos técnicos, administrativos y financieros de UNICEF. De esta manera los aliados tienen al alcance una herramienta de trabajo estandarizada y validada que facilitará el desarrollo de su trabajo y el de UNICEF.

3) Incorpora el capítulo de Monitoreo y evaluación y diferencia el sentido del monitoreo financiero y monitoreo y evaluación programática. En este último se planea el tema de evaluación, sus alcances y llevarla a cabo permite verificar la relevancia de una intervención o la necesidad de hacer ajustes para llegar a los resultados propuestos en el programa de Cooperación y los Convenios y Planes de Trabajo.

4) El Manual indica que UNICEF puede ser flexible con la implementación de los recursos. Para el efecto es necesario solicitar una reprogramación de fondos y este es un proceso que se realiza una sola vez dentro de un periodo de ejecución trimestral. Referencia Anexo No. 11 – (Anexo 4 Manual)

5) El Anexo 1 “Plan de Trabajo con Organizaciones no Gubernamentales, ONGs fue adaptado a las necesidades de nuestra oficina y trabaja con la modalidad de Marco Lógico. El formato se diseñó tomando como base el de la oficina de UNICEF en Venezuela. Referencia Anexo No.11 - (Anexo No. 1 Manual).

6) El Anexo 2 “Modelo de términos de referencia para Asistencia Técnica” ha sido trabajado por la oficina y con mi participación, tomando en cuenta requisitos mínimos y es incluido por primera vez como una sugerencia a las contrapartes. Referencia Anexo No. 11 – (Anexo No. 2 Manual).

7) El Formulario “raíz” Formulario de Solicitud de Traslados, FACE y Formulario Certificación de Gastos – FACE es un solo formulario que tiene dos usos: solicitar fondos y certificar gastos al mismo tiempo. Este es el formulario principal estándar del Enfoque Armonizado de Transferencias, HACT y fue elaborado por un Equipo de Trabajo conformado por funcionarios de las Agencias de Naciones Unidas - Excom – Comité Ejecutivo, conformado por UNICEF, ACNUR y PNUD a nivel de la Sede.

En cambio los anexos a este formulario “raíz” FACE, como los formularios de Planificación Trimestral, Información Operativa del Organismo Ejecutor, Solicitud de pago directo a Proveedores o Terceras personas, documentos requeridos para la solicitud de pago directo, Anexo a la Certificación de Gastos – FACE fueron elaborados por un equipo de trabajo Inter-agencial a nivel local en el que participé. Referencia Anexo No. 11 – (Anexos No. 3, 4 y 5 y 6 del Manual).

8) El Manual Plantea dos formatos para la elaboración de informes de avance de los resultados y actividades que se ejecutan con fondos de UNICEF: 1) informe técnico trimestral y 2) informe técnico final, éste último responde al Plan de Trabajo con el Marco Lógico, ambos ayudarán al registro de la documentación histórica de los programas. El diseño del Informe técnico trimestral fue producto de la oficina y el informe técnico fue adaptado con base al formato de la oficina de Venezuela. Adjunto formato Informe Trimestral. Mayor referencia en Anexo No. 11 – (Anexo 6 del Manual).

⁽¹⁾ Logo institucional del organismo ejecutor

ANEXO No. 6 – PAQUETE 3

INFORME DE AVANCE PROGRAMÁTICO Y FINANCIERO TRIMESTRAL

Sección 1.

Organismo ejecutor:

Código de Programa & Título:

Código de Proyecto & Título:

Convenio/Plan de Trabajo:

Período / Duración:

Sección 2.

Unidad responsable de la OG/ONG y nombre del Coordinador/a Técnico/a:

Personal responsable de Sistema de Naciones Unidas, SNU, Agencia UNICEF:

Sección 3.

No.	Resultado	% de avance programático del trimestre respecto al resultado	Actividades clave	Fondos recibidos de UNICEF-SNU en el trimestre	Fondos utilizados en el trimestre	Observaciones
1.			1.1			
			1.2			
			1.3			
2.			2.1			
			2.2			
			2.3			

Sección 4.

5.1 Descripción y número de beneficiarios (Si es posible indicar los beneficiarios por ciclo de vida, género y étnia).

Sección 5. (Llenar esta sección por cada resultado definido en el Plan de Trabajo)

1. Principales logros esperados hacia la consecución del resultado, durante el período de reportaje.
2. Limitaciones y dificultades encontradas en el trimestre para la consecución del resultado:
3. Acciones correctivas realizadas para superar las limitaciones y dificultades encontradas:
4. Indicar si es necesario realizar cambios en las estrategias operacionales previstas para la consecución del resultado. Favor describirlos:

Sección 6. (Llenar esta sección orientada al Convenio y/o Plan de Trabajo en su conjunto)

1. Mencionar las lecciones aprendidas en la ejecución del Convenio /Plan de Trabajo en este período de ejecución y describirlas:

2. Indicar si hubo resultados no esperados, tanto positivos como negativos, en el contexto del acuerdo de cooperación.
3. Si poseen anécdotas interesantes, fotos, gráficos, videos y otras evidencias del trabajo realizado, favor anexarlas.
4. Si desea emitir recomendaciones para mejorar la programación y el manejo financiero del Convenio/Plan de Trabajo, favor plantearlas en este espacio.

Firma Representante Legal: _____

Organismo ejecutor: _____

Nombre y Apellido: _____

Cargo: _____

Fecha: _____

Para uso interno de UNICEF

	El Informe técnico presentado ha sido ejecutado de acuerdo a las actividades planificadas en el plan de trabajo.
	El informe técnico presentado refleja los logros e impactos del proyecto y presenta una descripción clara y objetiva de las actividades desarrolladas en relación con las planificadas.

Si alguna respuesta fue negativa, explique el motivo y las acciones tomadas

Oficial/Especialista Responsable del Plan de Trabajo:

Nombre: _____

Cargo: _____

Firma: _____

Fecha: _____

9) En el Manual No. 2 se brinda una síntesis sobre los elementos relevantes del nuevo Enfoque Armonizado de transferencias, HACT. El mismo establece, para los organismos ejecutores de la sociedad civil, la necesidad de realizar un proceso de micro evaluación, tema que fue ya mencionado anteriormente. Ver Anexo 7 del Manual. Referencia Anexo No. 11 – (Anexo No. 7 del Manual).

Las contrapartes del Estado con las que trabaja UNICEF no necesitan pasar por el proceso de micro evaluación porque su actuación esta regulada por los sistemas financieros oficiales normados por la Ley Orgánica de Administración Financiera, LOAFYC.

Con lo señalado hasta acá, con la estructura del Manual N° 2 y el resultado del documento impreso adjunto podemos decir que UNICEF está muy satisfecho con el trabajo por las evidentes y relevantes mejoras que plantea el contenido, tiene una estructura completa, el diseño y la presentación es un elemento motivador. Es el primer Manual en el que se ha incorporado el marco conceptual para la programación y los formatos necesarios para su gestión, así como el primer Manual en el que se ha invertido recursos técnicos de todo nivel, recursos financieros, promovió una mayor participación del personal y de los aliados que participaron en su validación. Es un documento que representa a UNICEF y a los niños por los cuales trabajamos.

CUADRO N° 5

Estructura del Manual de Gestión de la Cooperación entre Organismos Ejecutores y UNICEF Ecuador, año 2013²⁸

SECCIÓN	CONTENIDO
Sección 1	<p>INTRODUCCIÓN</p> <p>PROPÓSITO</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es la Gestión por Resultados? • ¿Qué es el Plan de Trabajo y cuáles son sus componentes? • Las estrategias claves en el Plan de Trabajo están estructuradas en cuatro componentes. • ¿Cuáles son las modalidades de cooperación de UNICEF?
Sección 2	<p>NUEVO MARCO DE TRANSFERENCIAS A LOS ORGANISMOS EJECUTORES (HACT).</p>
Sección 3	<p>EJECUCION DEL PLAN DE TRABAJO</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los tipos de transferencias de efectivo de UNICEF? • ¿Cómo se realizan las transferencias de UNICEF?
Sección 4	<p>MONITOREO Y EVALUACION</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo financiero. • ¿Cómo y cuándo se presenta a UNICEF la certificación de gastos de las trasferencias directas en efectivo? • ¿Qué son y para qué se realizan las actividades de monitoreo financiero y administrativo? • Monitoreo y evaluación programática. • ¿Cómo se realiza el monitoreo y la evaluación programática

²⁸ El Manual ha sido diseñado con base a los colores oficiales del Branding de UNICEF.

Sección 5	<p>de los planes de trabajo?</p> <p>ANEXOS – Formatos</p> <p>≡ Anexo 1.</p> <p>Plan de trabajo con Organismos No Gubernamentales.</p> <p>≡ Anexo 2:</p> <p>Modelo de términos de referencia para asistencia técnica.</p> <p>≡ Anexo 3.</p> <p>Paquete 1</p> <p>Formulario de la solicitud de transferencia – FACE.</p> <p>FACE – Planificación Trimestral.</p> <p>Formulario de Información Operativa del Organismo Ejecutor</p> <p>≡ Anexo 4.</p> <p>Solicitud de reprogramación de Fondos – FACE.</p> <p>≡ Anexo 5</p> <p>Paquete 2</p> <p>Formulario de solicitud de pago directo a Proveedores o Terceras Partes.</p> <p>Documentos requeridos para la solicitud de pago directo.</p> <p>Formulario para el proveedor beneficiario del pago.</p> <p>≡ Anexo 6</p> <p>Certificación sobre la utilización de fondos de UNICEF.</p> <p>Certificación de Gastos – FACE.</p> <p>Anexo de la Certificación de Gastos – FACE.</p> <p>Informe de avance programático y financiero trimestral.</p> <p>Informe técnico final del Plan de Trabajo.</p> <p>≡ Anexo 7</p> <p>Enfoque armonizado de transferencias – HACT.</p>
-----------	--

VI. CONCLUSIONES

Con el presente proceso se definió el alcance de la Gestión de recursos financieros de la cooperación de UNICEF permitiéndonos conocer al detalle cada uno de los pasos del proceso, y se definieron e incluyeron temas importantes para la organización del trabajo.

Es un proceso que se constituye en referencia técnica, administrativa y normativa para quienes hacen un trabajo a favor de la infancia. Se espera que la gestión de procesos se simplifique en cada una de sus etapas y que la gestión vaya hacia la excelencia.

El lo personal el esfuerzo puesto en este proceso de elaboración de las tres herramientas, Guía No. 1, el Manual No 1 y el Manual No 2 actual, ha sido muy rico y de gran aprendizaje. En el Manual No. 2 actual, elabore, lideré y coordiné todo el proceso de levantamiento de la información, la definición de la estructura, la elaboración de los cuadros, formatos y textos. Para el resultado de este proceso ha sido muy importante la interlocución con colegas de UNICEF y de las contrapartes y se aseguró de esta manera que todos estamos alineados al objetivo que busca.

El beneficio para UNICEF es que cuenta con un documento clave y útil que permite fortalecer su relación con las contrapartes a través de la información que contiene, y coadyuvará a mejorar el seguimiento y evaluación de los objetivos de sus intervenciones en Ecuador.

VII. RECOMENDACIONES

Con base a las conclusiones señaladas se recomienda a UNICEF revisar sistemáticamente la vigencia de la herramienta, realizar procesos participativos y validarlos con los usuarios internos y externos. De esta manera se asegura la aceptación del contenido y el cumplimiento de los establecido.

Para el presente periodo de cooperación, 2010 – 2014, la metodología de trabajo, los procesos y el Manual se mantendrán vigentes. Sin embargo de esto, es importante mencionar que esta es una herramienta que necesita actualizarse periódicamente y en función de esto será necesario incorporar oportunamente, las actualizaciones o cambios que la propia organización plantee en sus procesos y también aquellos posibles cambios producto de las normativas que dicte el país.

Este trabajo es un aporte para los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas – Carrera de Administración, porque considero importante que amplíen el ámbito y expectativas de trabajo para su realización profesional. Es una oportunidad revisar este documento para conocer el quehacer de los organismos internacionales, su rol, trabajo por el desarrollo social y sus prioridades de cooperación en los países donde tienen presencia.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

- Secretaria Técnica de Cooperación Internacional, Manual Evaluación de Proyectos.
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, UNICEF, www.unicef.org
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, Documentos oficiales de la Oficina de Ecuador.
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, UNICEF, Manual de Gestión de la Cooperación entre Organismos Ejecutores y UNICEF – Ecuador, Octubre 2013, Pág. 9.
- Norma de implementación y Gobiernos por Resultados, Registro Oficial, Suplemento 606 de fecha 28 de diciembre del 2011.
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, UNICEF. Documento Oficial de descripción de funciones, por cargo y período desempeñado.
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, UNICEF, Circular Financiera No. 34.
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, UNICEF, Acta de reunión del Equipo de Gerencia, CMT por sus siglas en inglés, 23 de julio del 2013.
- Project Management International, PMI Standards Committee, Guía de los

Fundamentos de la Dirección de Proyectos editada por la Asociación Española de Ingeniería de Proyectos, AEIPRO, Págs. 2 y 3.

- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, UNICEF, contratos oficiales con UNICEF y organismos no gubernamentales CEISAN y Fundación Eugenio Espejo.
- http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti3n_de_proyectos
- <http://addkw.com/2012/06/08/pmi-una-definicion-y-una-aplicion-real-al-desarrollo-de-un-sistema-logistico/>

IX. ANEXOS

ANEXO N° 1

La Misión del UNICEF

La Asamblea General de las Naciones Unidas ha confiado al UNICEF el mandato de promover la protección de los derechos del niño, de ayudar a satisfacer sus necesidades básicas y de aumentar las oportunidades que se les ofrecen para que alcancen plenamente sus potencialidades.

El UNICEF se guía por lo dispuesto en la Convención sobre los Derechos del Niño y se esfuerza por conseguir que esos derechos se conviertan en principios éticos perdurables y normas internacionales de conducta hacia los niños.

El UNICEF reitera que la supervivencia, la protección y el desarrollo de los niños son imperativos de desarrollo de carácter universal y forman parte integrante del progreso de la humanidad.

El UNICEF moviliza la voluntad política y los recursos materiales para ayudar a los países, en particular a los países en desarrollo, a garantizar que los niños tengan derechos prioritarios sobre los recursos, y a crear la capacidad de establecer políticas apropiadas y ofrecer servicios para los niños y sus familias.

El UNICEF se empeña en garantizar que se dé protección especial a los niños más desfavorecidos: víctimas de guerra, desastres, extrema pobreza, todas las formas de violencia y explotación y los niños con discapacidades.

El UNICEF responde en las emergencias protegiendo los derechos de los niños. En coordinación con los asociados de las Naciones Unidas y los organismos

humanitarios, el UNICEF pone a disposición de las entidades que colaboran con él sus servicios singulares de respuesta rápida para aliviar el sufrimiento de los niños y de las personas responsables de su cuidado.

El UNICEF no es una organización partidista y su cooperación no es discriminatoria; en todo lo que hace, tienen prioridad los niños más desfavorecidos y los países más necesitados.

El UNICEF, por medio de sus programas por países, tiene el objetivo de promover la igualdad de derechos de la mujer y de las niñas y de apoyar su plena participación en el desarrollo político, social y económico de sus comunidades.

El UNICEF trabaja con todos sus colaboradores para el logro de las metas del desarrollo humano sostenible adoptadas por la comunidad mundial y para hacer realidad el sueño de paz y progreso social consagrado en la Carta de las Naciones Unidas.²⁹

²⁹ http://www.unicef.org/spanish/media/media_35908.html

ANEXO N° 2

GRÁFICO No. 5

ESTRATEGIAS DE TRABAJO DE UNICEF A NIVEL MUNDIAL³⁰



Vigilancia y Estadísticas

- Datos sobre la situación de la infancia y mujeres.



Suministros y adquisiciones

- Para los programas de emergencia, servicios de adquisiciones para aliados y contrapartes.



UNICEF en situaciones de Emergencia

- Países en crisis y asistencia de emergencia, llamados a financiación y donantes.



Evaluación y buenas prácticas

- Lecciones aprendidas sobre el territorio



Igualdad de Género

- Autonomía de las mujeres y las niñas. Igualdad de género: la vía hacia una sociedad sostenible y justa.



Adolescencia

- Participación, prevención del VIH entre los jóvenes. proyecto de las Niñas, Adolescentes, Expresión.



Comunicación para el desarrollo

- Mejora de la salud, la nutrición y otros resultados clave en materia social para los niños, las niñas y su familias.



Investigación

- El Centro de Investigaciones Innocenti estudia los cambios en la situación de la infancia.

³⁰ Ibid.



Derechos y resultados

- Programas efectivos de trabajo basados en la realización de los derechos de la infancia y la mujer.



Análisis de situación

- La manera en que UNICEF brinda apoyo para fortalecer pruebas que sirvan para el logro de las políticas, leyes y presupuestos centrados en perspectivas de género.



Políticas socioeconómicas

- La labor de UNICEF sobre la repercusión que las políticas en la protección social, la migración y los presupuestos ejercen en la pobreza infantil.



Deporte para el Desarrollo

- Últimas, noticias, iniciativas, asociaciones, informes y ejemplos de países sobre el tema.



Gripe pandémica

- Gripe aviar: Se mantiene la amenaza de la pandemia. Las estrategias de comunicación forman parte vital de la respuesta.



La primera infancia

- El mejor comienzo en la vida, supervivencia y crecimiento.



Salud, Inmunización, Nutrición

- Amamantamiento, alimentación adecuada, carencia de vitaminas y micronutrientes.
- Servicios básicos para salvar la vida de niños y niñas.
- Cuidado preventivo, salud en el hogar y la comunidad, prevención de la enfermedad.



Agua y Sanemamiento y aptitudes

- Higiene, agua potable, instalaciones sanitarias, medio ambiente, contaminación.
- Educación para la vida práctica para la prevención del VIH/SIDA y promoción de la salud, los derechos humanos y la paz.

ANEXO N° 3

CARGOS DESEMPEÑADOS EN BOLIVIA

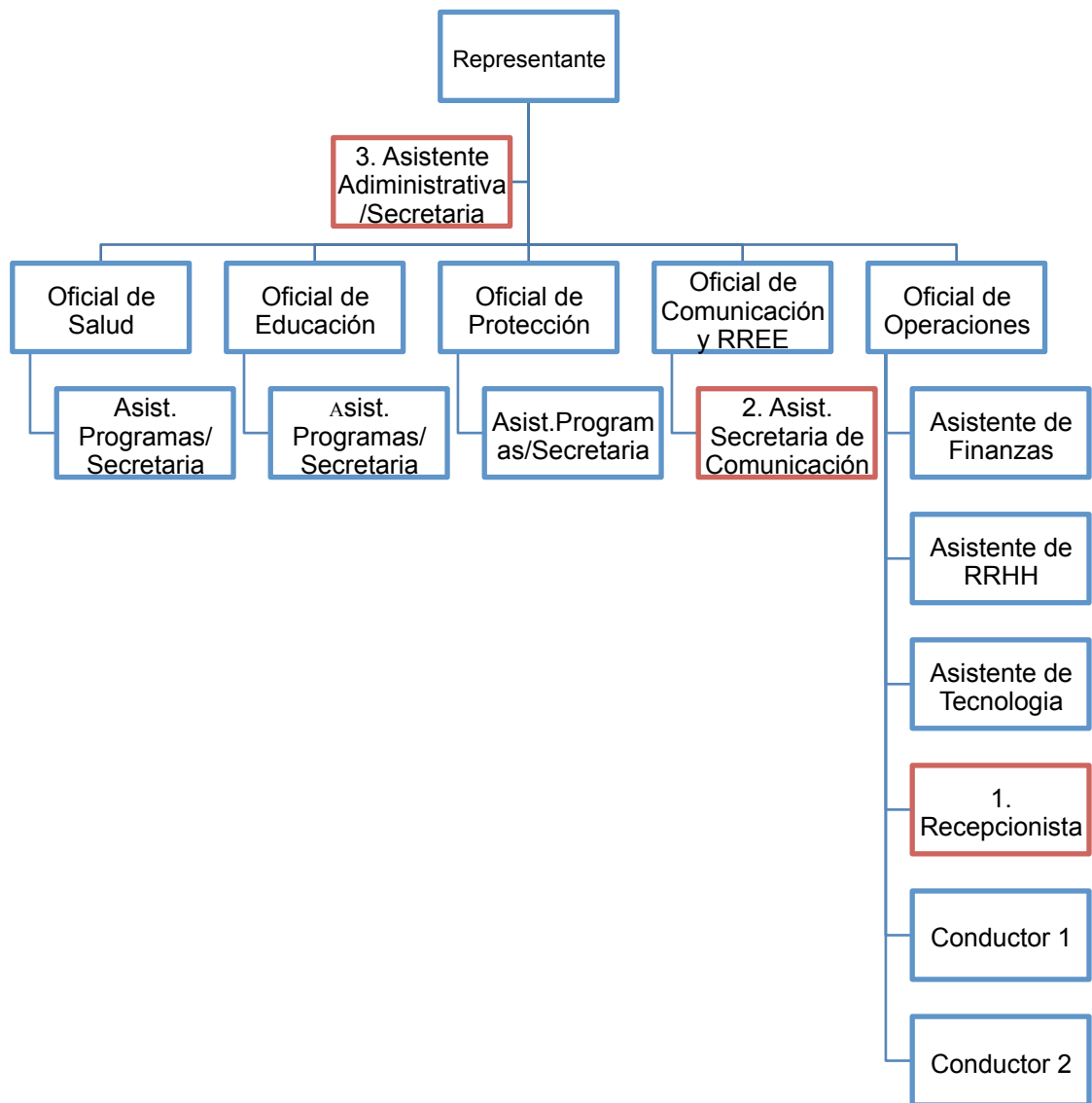
EMPRESA “BOLIVAR DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.”.³¹

1977 - 1984

Desde	Hasta	Cargo	Funciones
Enero 1977	Julio 1977	1) Auxiliar de Contabilidad Departamento Contabilidad	<ul style="list-style-type: none">- Elaborar documentos y mecanografiar Balances anuales. Cuadrar libro Bancos.- Brindar apoyo secretarial.
Agosto 1977	Diciembre 1978	2) Auxiliar del Departamento de Seguros	<ul style="list-style-type: none">- Elaborar Cláusulas de Seguros y poligrafiar.- Facturación de ventas.- Kárdex de Asegurados.- Seguimiento a vencimiento de seguros.- Renovaciones de seguros/archivo.
Enero 1979	Marzo 1984	3) Jefe del Departamento de Seguros	<ul style="list-style-type: none">- Supervisar el área y vendedores- Atender y cotizar seguros varios y comisiones.- Emitir pólizas de seguro / anexos- Reaseguro de naves aéreas y equipos.- Coordinar con los Departamentos de Siniestros y Jurídico.

³¹ Información de archivos personales.

GRÁFICO N° 6
UNICEF BOLIVIA
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ³²
PUESTOS DESEMPEÑADOS 1984 – 1989



³² Gráfica elaborada para mostrar puestos desempeñados.

ANEXO N^o. 4

UNICEF BOLIVIA³³

FUCIONES DE TRES POSICIONES

1984 - 1989

Desde	Hasta	Cargo	Funciones
Noviembre 1984	Junio 1985	Recepcionista	<ul style="list-style-type: none"> - Atención a visitantes. - Proveer información acerca de UNICEF, atención llamadas. - Enviar comunicaciones y recibir, registrar, distribuir y supervisar correspondencia interna y correo y valija diplomática.
Julio 1985	Diciembre 1985	Secretaria Área Comunicación Relaciones Externas	<ul style="list-style-type: none"> - Brindar apoyo secretarial. - Enviar comunicaciones del área: prensa, radio y televisión. - Llevar el monitoreo de la prensa escrita en relación temas de la infancia. - Preparar carpeta de prensa para la Oficina del Oficial Residente y circulación entre Sectores. - Contestar cartas rutinarias y acuses de recibo. - Colaborar con eventos públicos. - Resguardar y distribuir la documentación gráfica: videos, Rolls-ups, etc. - Mantener una base de datos consolidada de medios de comunicación y periodistas.
Enero 1986	Agosto 1987	Asistencia Secretarial	<ul style="list-style-type: none"> - Preparar documentos de la oficina del Oficial Residente. - Clasificar la correspondencia para su despacho. - Comunicaciones nacionales e internacionales. - Dar apoyo al área de Administración en ausencia de su

³³ Descripción oficial de Funciones – UNICEF.

			<p>Supervisor inmediato.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organizar y revisar el sistema de archivo central. - Preparar borradores de cartas de rutina y varias y envío. - Registrar y distribuir correspondencia del área. - Traducir documentos de español-ingles y viceversa.
Septiembre 1987	Noviembre 1989	Asistente Administrativa Secretaria Representación.	<ul style="list-style-type: none"> - <u>ADMINISTRATIVO:</u> - Supervisar y asignar el trabajo de la Secretaria Auxiliar. - Organizar la agenda, viajes oficiales. - Analizar documentos y mantener una visión global del trabajo de la oficina. - Concertar entrevistas, reuniones de trabajo con gobierno, ONGs, Agencia ONU y organismos diplomáticos. - Receptar y seguimiento de informes técnicos, de visitas de campo, manejo financiero de los proyectos, informes de eventos internos y externos de otros sectores de la oficina. - Revisar la documentación y tomar decisiones para la solución de aspectos rutinarios y seguimiento fechas límite para la entrega y remisión de documentos, de parte de los Oficiales, del personal y de la sede Nueva York, a la oficina de Representación. - Organizar y coordinar reuniones de gerencia, de programación, comités APC, SAP, JCC por sus siglas en ingles, y otros comités, - Solicitar a los Oficiales material y/o ayudas memoria de las reuniones relativas a los

			<p>programas de UNICEF y de sus viajes oficiales.</p> <ul style="list-style-type: none">- Organizar y Coordinar los eventos/recepciones oficiales ofrecido por el Representante.- Seguimiento sobre los asuntos confidenciales de la oficina del Representante.- Supervisar actividades de mantenimiento, seguridad, transportes y servicios similares.- Coordinación del sistema central de archivo.- Coordinar el trabajo de secretarias de la oficina cuando se requiere apoyo.- Capacitar e instruir a nuevas secretarias en las normas y procedimientos de la oficina.- <u>ASISTENCIA SECRETARIAL:</u>- Preparar correspondencia en inglés y en español, transcripciones- Revisar base de datos de Ministros, Oficiales de gobierno, cuerpo diplomático a cargo de la Secretaria Auxiliar.- Preparar Actas de reuniones
--	--	--	--

ANEXO N° 5

UNICEF ECUADOR PRIMERA FASE DESCRIPCIÓN DE CONSULTORÍAS ³⁴ 1990 - 1994

En UNICEF Ecuador empecé a trabajar con Consultoría y realicé estudios, investigaciones y otros con contratos que resumo a continuación.

Desde	Hasta	Cargo	Consultorías
17 Septiembre 1990	17 Noviembre 1990	Consultora para UNICEF y Centro de Estudios e Investigaciones en Salud y Nutrición, CEISAN	<p>“Estudio sobre Pobreza e Infancia” una recopilación de documentos, estudios, su análisis e informe final.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consistió en recopilar documentos y analizar metodologías para medir la pobreza. 1) Indicadores de necesidades básicas insatisfechas, NBI. 2) Método de línea de pobreza, 3) La Pobreza monetaria 4) El Índice de Desarrollo Humano, IDH y 5) Indicadores de condiciones de vida hogares.
Mayo 1991	Junio 1991	Consultora para UNICEF y Fundación Eugenio Espejo	<p>“Análisis de las Metodologías para medir la mortalidad materna de algunos países de América Latina y en ciudades Esmeraldas, Guayaquil y Quito y a nivel nacional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trabajé con las estadísticas vitales registradas en 16 instituciones: hospitales, clínicas, maternidades y

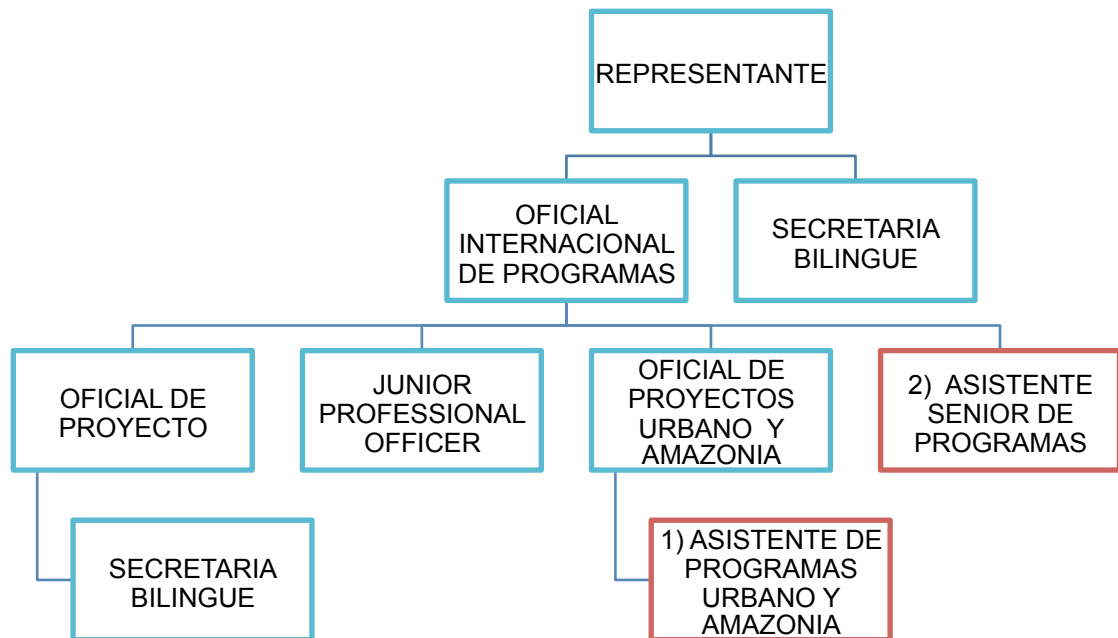
³⁴ Contratos oficiales con UNICEF y Organizaciones no Gubernamentales CEISAN y Fundación Eugenio Espejo.

			<p>Registro Civil para constatar muertes maternas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas con Directores y personal de Estadística confirmación de registros estadísticos. - Informe final de la Mortalidad Materna Ecuador y sobre el Análisis de las metodologías para medir la mortalidad materna en América Latina.
1 Diciembre 1991	30 Mayo 1992	Consultora para UNICEF	<p>Preparar el “Componente de indicadores básicos e información estadística del estudio sobre la Situación de la población indígena ecuatoriana”.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaboré un estudio estadístico sobre la población indígena de 21 provincias del Ecuador con Base al Censo del año 1990 del Instituto Nacional de Estadísticas del Ecuador, INEC. - Se estudiaron variables de acceso a educación, servicios básicos: salud, nutrición, vivienda, agua y saneamiento, educación básica por edad y género.
15 Junio 1992	30 Noviembre 1992	Consultora UNICEF para Asistir al Programa de país de PROANDES	<p>Cooperar en la preparación de la nueva recomendación del Programa Andino de Servicios Básicos, PROANDES.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaboré un documento con estadísticas de los 5 países andinos con información sobre el acceso a servicios básicos, a comunicación, transporte y niveles de pobreza.
1 Diciembre 1992	15 Diciembre 1992	5) Consultora para UNICEF	<p>Apoyar el trabajo del Consultor responsable de la incorporación de las recomendaciones y sugerencias que la Junta</p>

			<p>Ejecutiva recomendó para el programa PROANDES Subregional.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Edité el documento final del PROANDES y preparé las documentación para su gestión de parte de la oficina del Representante.
01 Febrero 1993	31 Julio 1993	6) Apoyo Secretarial y de coordinación	<p><u>Evaluación:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Proveer <u>apoyo secretarial</u> a los evaluadores internacionales, nacionales y a la Coordinación de la evaluación. - Coordinar <u>aspectos administrativos.</u> - Obtener y seleccionar información del Programa PROANDES Ecuador para la utilización del equipo evaluador y de la Coordinadora. <p><u>Planes Provinciales de Acción:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Obtener y <u>revisar información provincial:</u> mapas, datos estadísticos e información geográfica por provincia. - Realizar <u>síntesis</u> de documentos, cuadros o cualquier otro documento para la Coordinadora.
2 Agosto 1993	6 Agosto 1993	Consultora UNICEF	<p>Concluir actividades para la elaboración de los Planes Provinciales de Acción Provinciales.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Editar 5 Planes Provinciales, preparar la reunión por provincia para su lanzamiento con autoridades. - Entregar el archivo electrónico y físico de los planes.
09 Agosto 1993	31 Octubre 1993	Consultora UNICEF	<p>Organizar el Taller Regional de Desarrollo Infantil (13 -18 Septiembre, 1993) y brindar</p>

			<p>apoyo al Oficial de Programación y Oficial de Educación.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apoyo logístico para la organización de taller internacional: agenda, listado de participantes nacionales y extranjeros. - Preparar el boletín logístico y enviar a los participantes. - Coordinar con el Hotel la organización de las necesidades del evento. - Solicitar cotizaciones: evento en hotel, suministros, catering, viáticos y boletos aéreos. - Cuadros comparativos de cotizaciones. - Preparar el material para carpetas: presentaciones, material e identificaciones. - Organizar la reuniones y eventos paralelos al taller como visitas de intercambio de experiencias.
13 Diciembre 1993	31 Enero 1994	Consultora UNICEF	<p>Recopilar información existente sobre proyectos que se están desarrollando para alcanzar las metas del Plan de Acción para la infancia.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Preparé una base de datos de más de 100 organismos que trabajaban a favor de la infancia: Agencias ONU, ONGs y Organizaciones de Base. Entrevistas a Directivos. - Matriz con información de más de 100 instituciones: Nombre organismo, programa o proyecto, duración, población objetivo, financiamiento, aliados o contrapartes, zona geográfica y ejecución del proyecto.

GRÁFICO N° 7
UNICEF ECUADOR
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARCIAL PUESTO 1 Y 2³⁵
1994 - 1998



³⁵ Gráfica preparada para identificar los cargos 1 y 2.

ANEXO N° 6
UNICEF ECUADOR
ASISTENCIA A PROGRAMAS³⁶
1994 - 1998

Desde	Hasta	Cargo	Funciones
Octubre 1994	Junio 1995	1) Asistente de Programas del Programa Urbano y Amazonía.	<ul style="list-style-type: none"> - Participar en la preparación de documentos borrador del proyecto. - Elaborar presupuestos financieros sobre la ejecución del programa. - Proveer información financiera, global y por fuente de financiamiento/donante para la elaboración Convenios y Planes Operativos/Trabajo. - Editar Convenios y Planes Operativos, asignación de presupuesto de acuerdo a la propuesta del donante y gestionar la suscripción y envío. - Preparación de reportes financieros, documentos de proyecto, para el uso en discusiones con el Gobierno y otras organizaciones. - Procesar transacciones financieras en el Sistema Financiero Global, (GFSS) para transferencias al Gobierno, ONGs, gastos de suministros, viajes, compras, contratos, pagos diversos, caja chica y ejecución directa. - Uso correcto de la codificación de fuentes de financiamiento y nomenclatura contable.

³⁶ Descripción oficial de funciones UNICEF.

			<ul style="list-style-type: none">- Elaborar órdenes de pago para transferencias a gobierno, ONGs y otros.- Organizar información histórica y mantener el registro de documentos, Convenios y Planes Operativos.- Apoyar la preparación de cartas, informes técnicos, informes a donantes, presentaciones para reuniones técnicas y de evaluación.- Elaborar resúmenes sobre el avance de la implementación financiera de los Planes Operativos para uso en reuniones con el equipo de programas.- Revisar informes financieros y justificaciones, preparar liquidaciones de fondos para la aprobación del Gerente y verificación de Operaciones.- Seguimiento a las liquidaciones de fondos por contraparte. Asegurar que se liquiden los fondos entre el 4 y 5to meses.- Conciliar las cuentas por fuente de financiamiento y donante y enviar a la Sede Nueva York.- Llevar la correspondencia de los programas, reprogramaciones y correspondencia general y por contraparte.
--	--	--	--

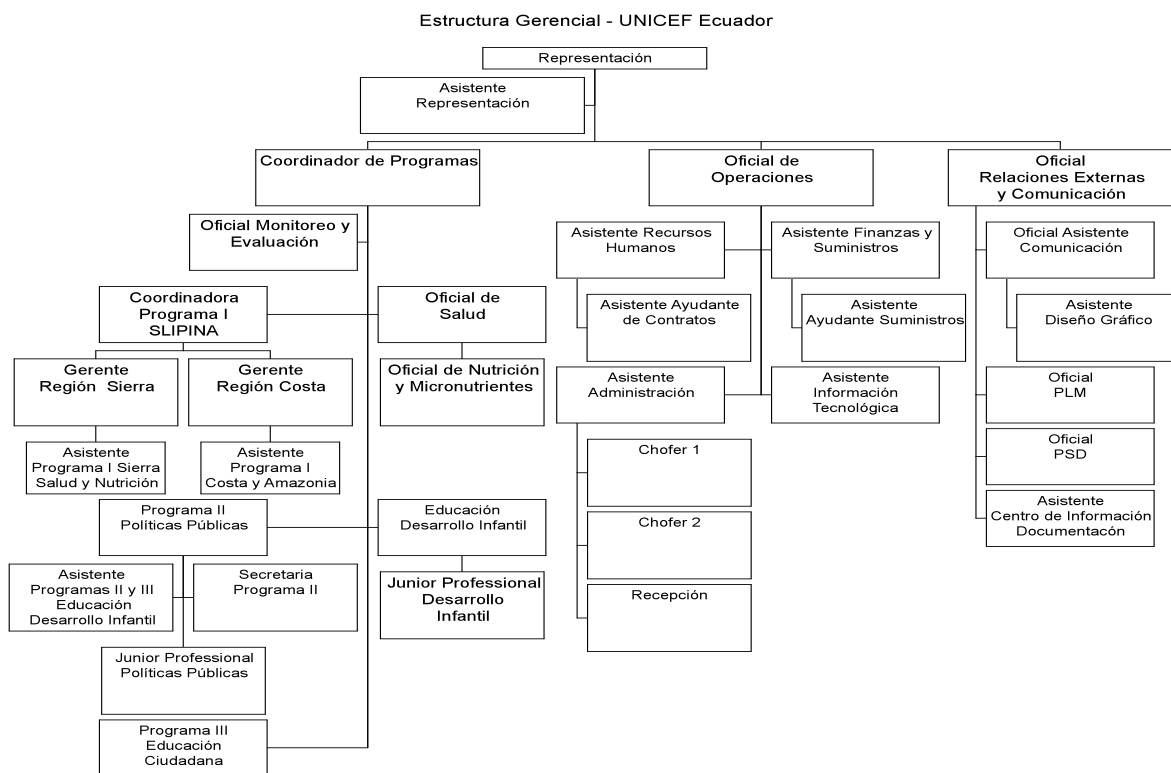
Desde	Hasta	Cargo	Funciones
Julio 1995	Diciembre 1998	2) Asistente Programas PROANDES Fase I	<ul style="list-style-type: none"> - Monitorear la implementación del programa de acuerdo a los parámetros financieros y técnicos. - Elaborar cuadros y analizar la situación financiera de los programas. - Visitar a las contrapartes para proveer asistencia técnica/administrativa. - Resolver las consultas administrativas de contrapartes relativas a las normas y regulaciones de la oficina. - Mantener perfiles de rendimiento de socios: capacidad institucional para ejecutar las actividades planificadas y rendir cuentas. - Elaborar informes estándar breves para la toma de medidas si la aplicación del programa no está de acuerdo a lo planificado. <u>Resultado final: UNICEF ofrece a tiempo, asistencia técnica o financiera adecuada a sus contrapartes.</u> - Proporcionar información cuantitativa y cualitativa sobre la ejecución del programa mediante la revisión sistemática de los informes económicos y sus justificativos presentados por las contrapartes. - Preparar las liquidaciones de fondos para aprobación y verificación. - Elaborar informes de excepción si las desviaciones en el desarrollo del programa se llevan a cabo.

			<p><u>Resultado final: el desarrollo de programa certificado y de acuerdo con los planes.</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Elaborar el borrador de las transacciones y certificarlas en el Sistema de Gestión del Programa, (Programme Management System, ProMs por sus siglas en inglés). de acuerdo a los Convenios y Planes Operativos.- Abrir cuentas o partidas para financiar de las transferencias de efectivo a las contrapartes, procesar contratos, suministros, viajes nacionales e internacionales y cuentas de ejecución directa.- Procesar pagos de las transacciones financieras con la documentación necesaria. <p><u>Resultado final: UNICEF da respuesta rápida a las solicitudes de las contrapartes.</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Procesar transacciones financieras y codificarlas (PIDB por sus siglas en inglés), y utilizar la nomenclatura contable del Sistema PROMS. Mantener un conocimiento actualizado sobre cualquier cambio en esta área. <p><u>Resultado final: UNICEF capaces de producir datos estadísticos correctos en la aplicación del programa.</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Producir informes periódicos o ad hoc, para reuniones y evaluaciones trimestral y anual, la Sede Nueva York HQ y donantes.- Conciliar las cuentas del programa con la Sede.
--	--	--	---

			<ul style="list-style-type: none">- Revisar la información histórica de cada programa/proyecto, su entorno administrativo y financiero y generar predicciones para la acción de los Oficiales. <u>Resultado final: UNICEF actúa y redirige sus programas si es necesario.</u> - Capacitar a funcionarios de contrapartes en la elaboración de la solicitud de transferencias en efectivo, preparar ofertas y la información financiera y técnica.- Aplicar el paquete de formación/capacitación estándar a los colegas, a contrapartes que cuentan con personal nuevo o para aquellos que muestran carencias técnicas en la elaboración de solicitudes e informes en 5 provincias. <u>Resultado final: Las contrapartes capaces de cumplir con las exigencias normativas del UNICEF.</u> - Obtener todos los productos intermedios y finales de las consultorías de programas o contratos celebrados por la oficina. Procesar los pagos y registrar las evaluaciones y archivar.- Revisar y editar los términos de referencia de los contratos, los productos de programación y hacer seguimiento de las entregas en fecha. <u>Resultado final: productos para completar la base de datos de trabajos técnicos de investigación del programa.</u>
--	--	--	--

			<ul style="list-style-type: none">- Mantener los archivos financieros y administrativos actualizados y completos en formatos electrónicos o físicos.- Establecer y mantener estadísticas del costo de las actividades comunes de programas. <u>Resultado final: Los oficiales tienen información actual y fácil de gestionar y se facilita el cálculo de los costos de las actividades o tareas.</u>- Revisar las solicitudes de transferencias o compras formuladas por contrapartes, comparar con los planes operativos, con listas de precios estándar e informar al responsable sobre la situación de las mismas.- Visitas de campo a 5 provincias y elaborar informes sobre la distribución y uso correcto de los suministros de programas. <u>Resultado final: UNICEF garantiza el uso adecuado de los suministros distribuidos.</u>
--	--	--	---

GRÁFICO N° 8
UNICEF ECUADOR
ESTRUCTURA GERENCIAL 1999 – 2003³⁷



³⁷ Plan de Gerencia de UNICEF

ANEXO N° 7
UNICEF ECUADOR
ASISTENCIA DE PROGRAMAS³⁸
1999 - 2005

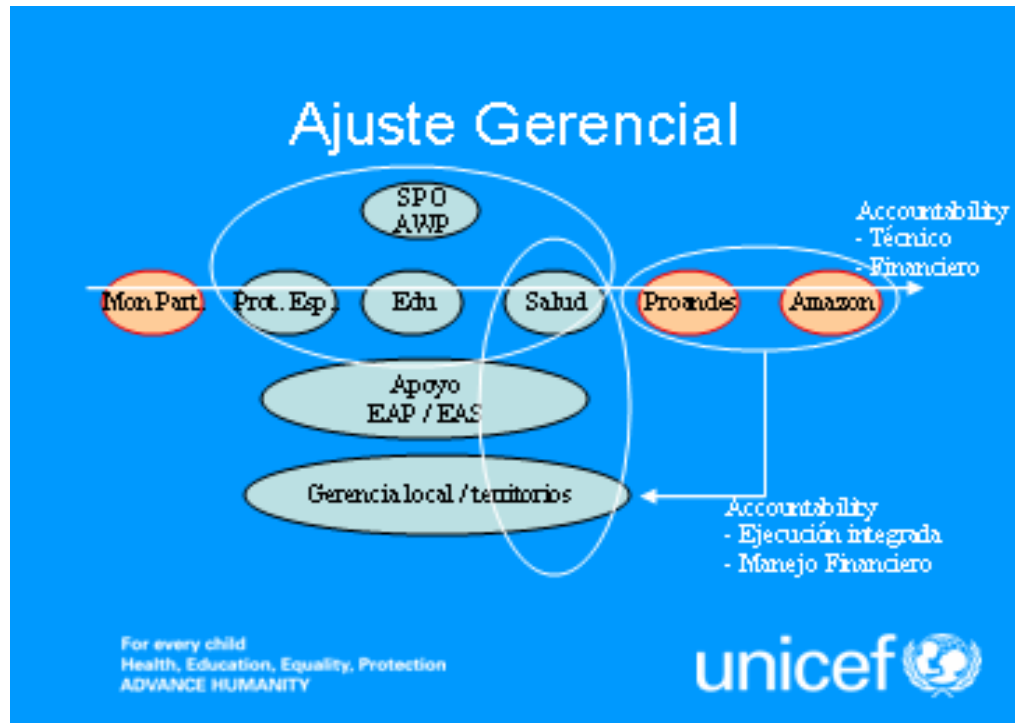
Desde	Hasta	Cargo	Funciones
1 Enero 1999	31 Diciembre 2005	Asistente Programa I SLIPINA: Costa, Sierra y Amazonía. Salud y Nutrición Micronutrientes	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar reportes / informes financieros de las situación de la oficina considerando: financiamiento global, fondos por donante, ejecución por tipo de gasto: Asistencia Técnica, Suministros, Viajes, ejecución por transferencias de fondos, ejecución directa, situación de liquidaciones de más de 6 meses pendientes de recuperar, situación de financiamiento y ejecución por programa. - Apoyar elaboración de borradores de documentos de proyecto y sobre las acciones del programa. - Preparar insumos programáticos y financieros para discusiones con el gobierno y contrapartes - Revisar Convenios y Planes Operativos y hacer seguimiento al proceso. - Asistir a las contrapartes en los procesos administrativos para que realicen solicitudes de transferencia en efectivo, compras, contratos, viajes, y ejecución directa. - Monitorear la implementación del programa. - Asesorar a los Oficiales y personal

³⁸ Descripción oficial de Funciones de UNICEF.

			<p>de las contrapartes sobre las normas y regulaciones de la organización.</p> <ul style="list-style-type: none">- Analizar el estatus del programa/ proyecto y recomendar correctivos.- Visitar a contrapartes y hacer seguimiento de la ejecución financiera de las transferencias de fondos y actividades.- Asesorar sobre el curso de las acciones y sugerir correctivos en caso de que las actividades programáticas no estén en el marco de lo planificado.- Procesar transacciones financieras, apertura de cuentas en el Sistema de Gerencia, ProMs y ordenes de pago. (Transferencias en efectivo, contratos, compras, viajes, talleres y ejecución directa).- Codificar las transacciones financieras utilizando la Base de Datos para las intervenciones del programa y la nomenclatura contable.- Proveer información cualitativa y cuantitativa sobre la implementación de programas y sus desviaciones.- Revisar y certificar los informes financieros de las contrapartes de acuerdo al Plan Operativo y Solicitudes de fondos aprobadas.- Preparar informes sobre las rendiciones de cuentas y justificaciones, en caso de que las mismas no estén acorde a lo planificado y basadas en las normas y regulaciones.- Ingresar las liquidaciones correspondientes a las rendiciones de cuentas de las contrapartes en
--	--	--	---

			<p>el Sistema de Gestión, ProMs.</p> <ul style="list-style-type: none">- Capacitar a funcionarios de contrapartes en el manejo del Manual de Rendición de Cuentas Fondos UNICEF y detalle de documentos justificativos: preparación de solicitudes de fondos, solicitudes de suministros e informe financieros.- Preparar reportes ad-hoc diversos, reportes financieros para los donantes y la Sede.- Conciliar cuentas por fuente de financiamiento y donante con la Sede en Nueva York.
--	--	--	--

GRÁFICO N° 9
AJUSTE ESTRUCTURA FUNCIONAL DE UNICEF³⁹
2004 – 2009



Nota: Para este periodo se conformó un Equipo de Asistencia a programas y el cargo se refleja en la sigla EAP, Equipo de Asistencia a Programas.

³⁹ Plan de Gerencia UNICEF, AMP por sus siglas en inglés.

ANEXO N^o. 8
ASISTENCIA A PROGRAMAS⁴⁰
2006 - 2012

Desde	Hasta	Cargo	Funciones
1 Enero 2006	31 Diciembre 2012	Asistente Programas Salud y Nutrición Educación Amazonía Monitoreo Participativo EIBAMAZ y Emergencias	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Apoyo en la planificación y desarrollo gerencial del programa.</u> Examinar Convenios y Planes de Trabajo. - Preparar presupuestos, informes cuantitativos y cualitativos sobre la situación financiera de los programas, su ejecución, situación de las contrapartes, liquidaciones y devolución de fondos, manejo de donantes y vencimiento de fondos. - Preparar matrices de programación donde se definen: estrategias, resultados, actividades, contrapartes y presupuesto. - Ingresar la programación, actividades, periodos de ejecución, fondos, codificar de acuerdo a SAP/Vision y gestionar su aprobación. - Alertar sobre las restricciones del donante para el financiamiento de los proyectos. - <u>Asegurar que las transacciones financieras estén de acuerdo a las normas y regulaciones de UNICEF.</u> - Procesar/emitar transacciones financieras. - Financiar las actividades de Convenios y Planes Operativos y

⁴⁰ Descripción oficial de funciones UNICEF

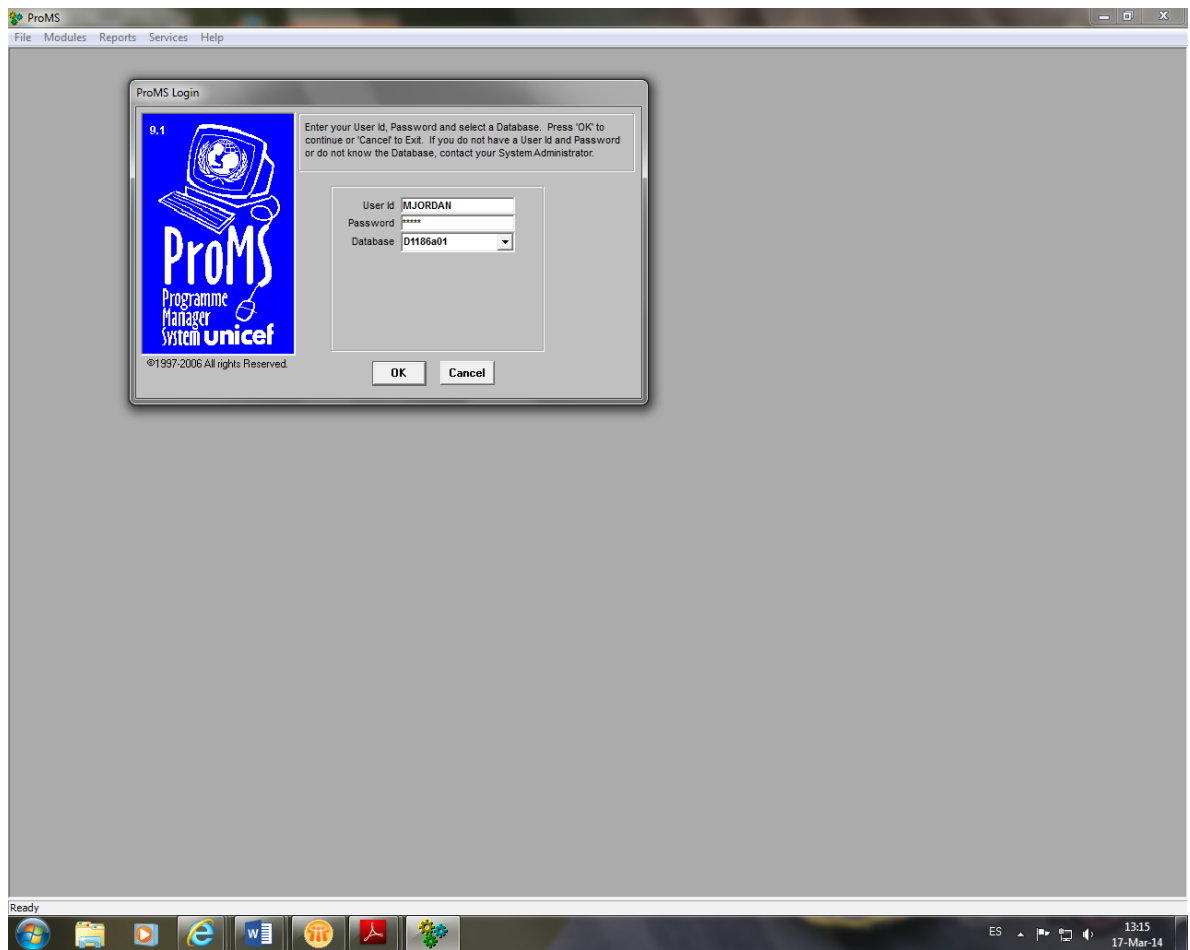
			<p>pagos diversos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Procesar documentación e información para la acción del programa. - <u>En el marco del Enfoque de transferencias, HACT</u> - Capacitar sobre el Manual de Rendición de Cuentas fondos UNICEF y justificaciones_a los funcionarios de contrapartes (gobiernos, organizaciones de base comunitaria y ONGs) para planificar y organizar la documentación. - Preparar liquidaciones y devoluciones de fondos e ingresar a SAP/Vision. - Preparar notas para monitorear y hacer la evaluación financiera de los programas. - Visitas de campo a provincias para monitorear actividades, la ejecución de fondos y uso de suministros entregados al proyecto. - Identificar problemas o cursos alternativos de acción para acelerar y mejorar la ejecución del programa. - <u>Preparación de reportes recurrentes</u> - Elaborar informes de excepción si la desviación presupuestaria en el desarrollo del programa tiene lugar. - Apoyar con la preparación de estadísticas, documentos de proyecto, cuadros de resultados vs fondos para los informes de donantes, revisiones anuales de la gestión de la oficina, presentaciones y visitas de
--	--	--	--

			<p>campo.</p> <ul style="list-style-type: none">- Conciliar las diferencias de las cuentas del programa con la Sede.- Revisar la información histórica de cada programa, proyecto, su entorno administrativo y financiero, y generar pronósticos para la acción del responsable.- Cierre de cuentas financiera de los programas y la oficina.- Organizar talleres, seminarios y otros eventos y archivo de toda la documentación.
--	--	--	--

ANEXO N° 9

PANTALLA SISTEMA DE INFORMACIÓN

ProMs: Programme Management System⁴¹



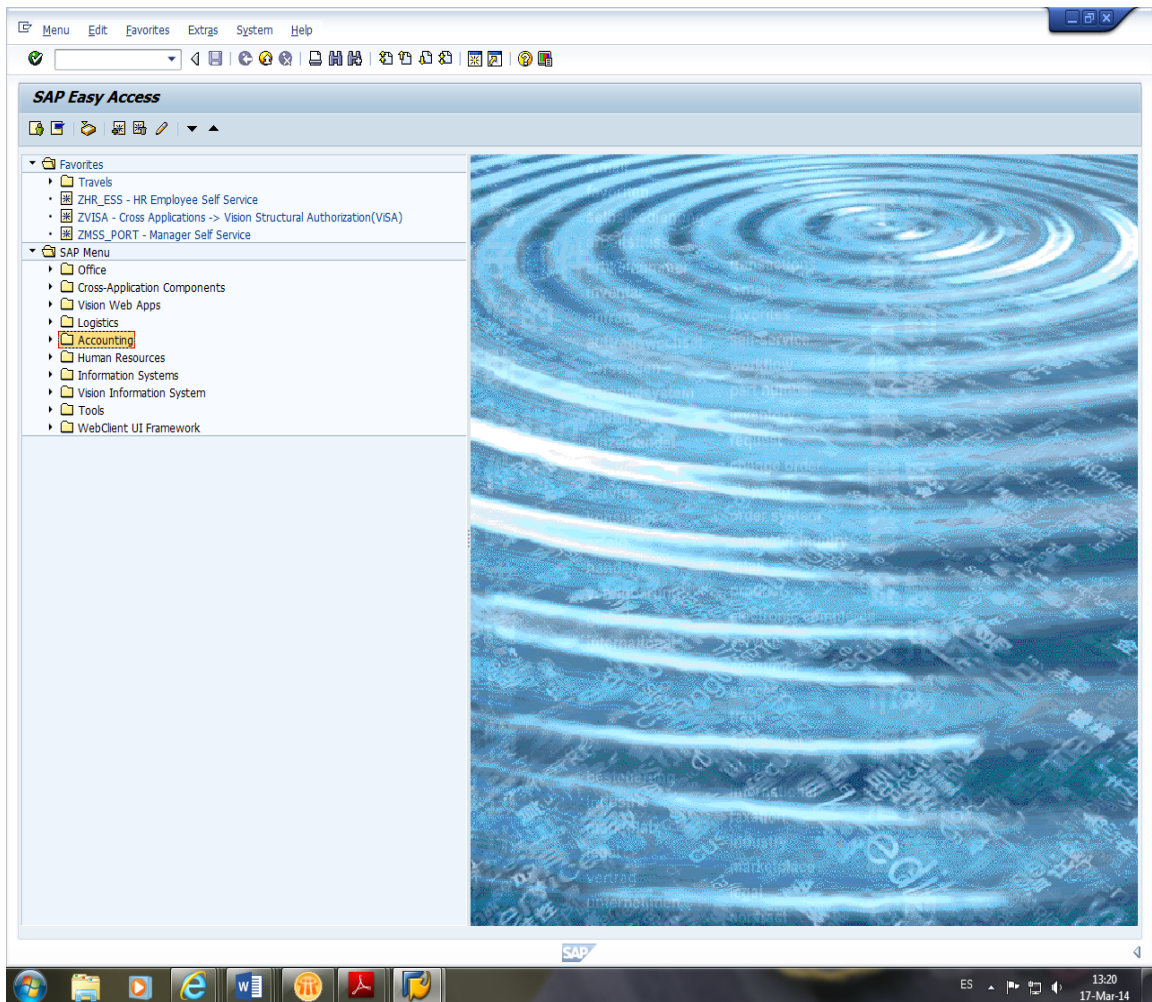
⁴¹ UNICEF ProMS, pantalla extractada del Sistema para la Memoria.

ANEXO N° 10

PANTALLAS SISTEMA DE GERENCIA

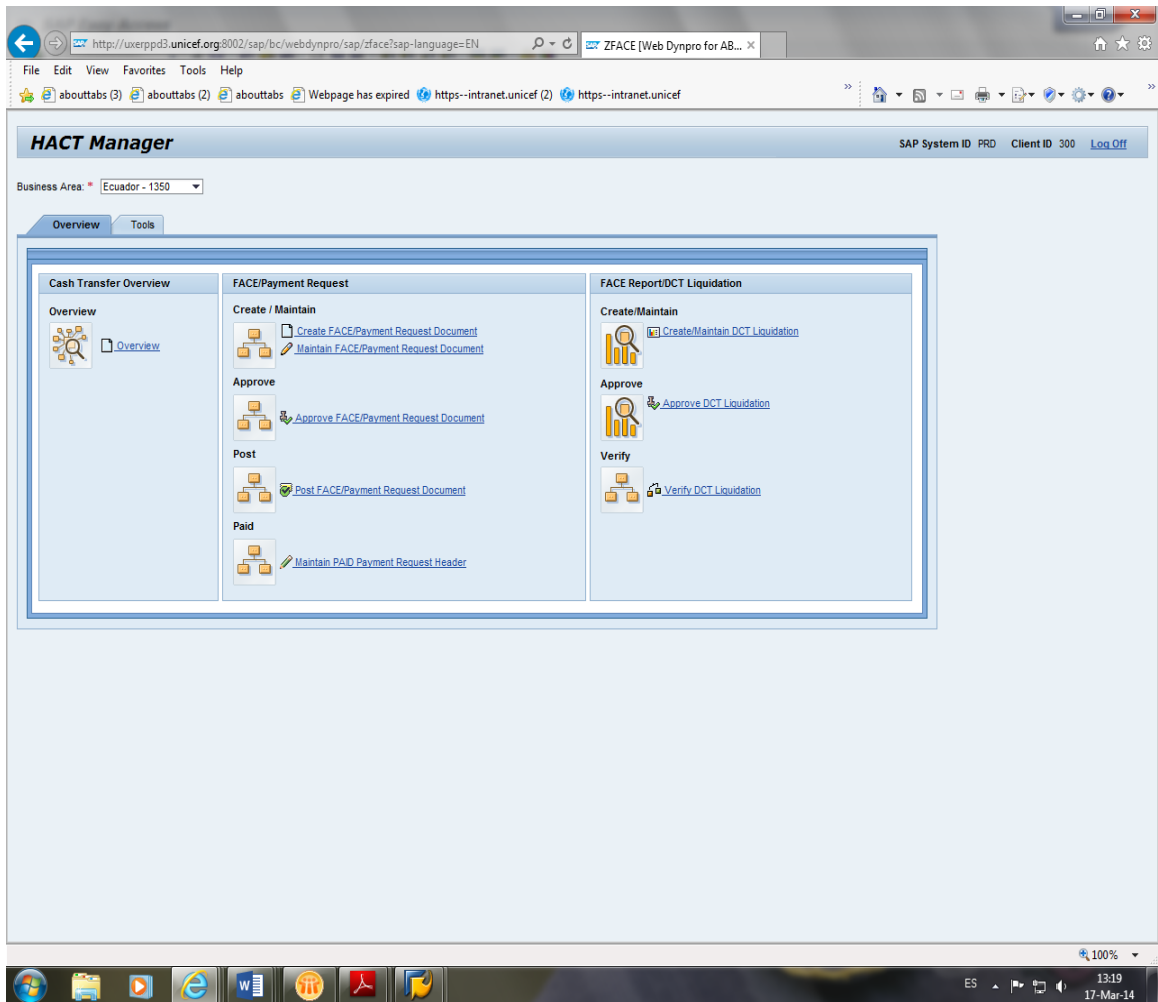
SAP/Vision

Pantalla principal de acceso a SAP/Vision⁴²



⁴² UNICEF Sap/Vision pantalla extractada para la Memoria.

Pantalla módulo de manejo de tranferencias de fondos y liquidaciones⁴³



⁴³ UNICEF Sap/Vision pantalla extractada para la Memoria.

Estructura Global del Sistema SAP/Vision UNICEF por Regiones donde UNICEF tiene presencia. La figura muestra la Región TACRO, que corresponde a América Latina y El Caribe⁴⁴



⁴⁴ UNICEF SAP/Vision, pantalla extractada para la Memoria.

Pantalla Módulos de diversos reportes para los Donantes y otros ejes de trabajo⁴⁵

Contribution	DCT & Partners	Emergency	Finance	HR	Programme	Supply
Donor Reports Monitoring			Grants Monitoring			
Donor Report Schedule by All Due Dates			Grants Expiring in XX Months			
Donor Report Schedule by Donor Due Date			Funds Utilization Report			
Donor Report Schedule Status by Grant - Detail			Funding Gaps by Outcome/Output and Org Target			
Donor Reports Due and Overdue in XXX Days			Grant Allocations			
Donor Reports Status - Overview			Grant Expiration and Commitment Status			
Status of Donor Reports in the Region - Detail			Grant Implementation			
Status of Donor Reports in the Region - Overview			Grant Implementation by Business Area			
Emergency Funding			Grant Implementation by Donor			
Emergency Funding Overview			Grant Payment Schedule			
Emergency Funding Summary			Grant Request Extension Status			
Fundraising Results			Grant Request Extension Status by Business Area			
Fundraising Results Annual Trends			Cubes			
Fundraising Results for National Committees			Donor Report Schedule Analysis Cube			
Summary of Fundraising Results			Income Analysis Cube			
ORR Funding Gaps by MTSP (Global View)						
ORR Funding Gaps by MTSP (Region View)						
ORR Funding Gaps by MTSP (Business Area View)						

⁴⁵ UNICEF SAP/Vision pantalla extractada para la Memoria.

Módulos de diversos reportes para el Monitoreo de los fondos transferidos a las contrapartes con las que trabaja UNICEEF⁴⁶

Contribution	DCT & Partners	Emergency	Finance	HR	Programme	Supply
HACT Monitoring by Country		HACT Global/Regional Oversight				
DCT Monitoring Report by Implementing Partner		Global Summary of Outstanding DCT				
DCT Monitoring Report by Output		Global Summary of Outstanding DCT > 9 Months				
DCT Monitoring Report by Outcome		Regional Summary of Outstanding DCT - in US Dollars				
DCT Monitoring Report by Responsible Person		Regional Summary of Outstanding DCT - in DCT Currency				
DCT Monitoring Report for Programme Accounts		Regional Summary of Outstanding DCT > 9 Months - by Age				
DCT Monitoring Report by Implementing Cost Center		Regional Summary of Outstanding DCT > 9 Months - by Issue Year				
List of Expected Direct Payments to Implementing Partner		DCTs to Implementing Partners > 6 Months - Summary				
List of Expected Reimbursement to Implementing Partner		DCTs to Implementing Partners > 6 Months - Region				
List of Implementing Partners by Risk Rating		DCTs to Implementing Partners > 6 Months - Business Area				
List of Liquidations by Implementing Partner		DCT HACT-FI Reconciliation (for testing)				
Partnership		Summary of Outstanding DCT > 6 Months - in US Dollars				
CSO Partnership Actual (Business Area)		Summary of Outstanding DCT > 6 Months - in DCT Currency				
CSO Partnership Actual (Global)		Cubes				
CSO Partnership Actual (Region)		DCT Analysis Cube				
Utilization Against (CSO) Implementing Partner		DCT 2013 Year End Analysis Cube				
Utilization Against PCA/SSFA		Partnerships Analysis Cube				

⁴⁶ UNICEF SAP/Vision pantalla extractada para la Memoria.

Ejemplo de calendario de reportes para envío a Donantes⁴⁷

Donor Reports Due and Overdue in 365 Days



Business Area: Ecuador - 1350

Page 1 of 1

Due Date	Due to	Donor Name	Grant Reference	Util %	Programmable Balance	Report Type	Months Due/Overdue
30.04.2013	DONOR	UN Women	SC120656	100%	\$0	FINAL PROGRESS & UTILISATION	Due in 2 Months
		UNDP - USA	SC080932	100%	\$3,742	FINAL PROGRESS & UTILISATION	Due in 2 Months
15.06.2013	PARMO	Finland	SI100009	99%	\$25,742	FINAL PROGRESS & UTILISATION	Due in 4 Months
30.06.2013	DONOR	Italian National Committee	SC090410	87%	\$139,869	FINAL PROGRESS & UTILISATION	Due in 4 Months
30.09.2013	DONOR	Spanish Committee for UNICEF	SC120551	0%	\$114,200	FINAL PROGRESS & UTILISATION	Due in 7 Months
31.12.2013	DONOR	German Committee for UNICEF	SC100837	73%	\$86,994	FINAL PROGRESS & UTILISATION	Due in 10 Months

⁴⁷ UNICEF SAP/Vison pantalla extractada para la Memoria.

ANEXO N° 11

RESUMEN DEL MANUAL Y FORMATOS PARA LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS DE UNICEF