UNOPS

MEMORANDUM DE ACUERDO
ENTRE EL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL (IGSS) Y
LA OFICINA DE LAS NACIONES UNIDAS DE SERVICIOS PARA PROYECTOS (UNOPS)
ACERCA DE LA ASISTENCIA DE UNOPS PARA LA ADQUISICIÓN DE MEDICAMENTOS E INSUMOS MÉDICOS Y EL FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES DEL IGSS,
EN LA REPÚBLICA DE GUATEMALA CON RECURSOS PROPIOS DEL IGSS

Considerando que la República de Guatemala es signataria de la Carta de las Naciones Unidas y Estado Miembro de la Organización de las Naciones Unidas en su calidad de miembro fundador;

Considerando que el Artículo 1 de la Ley de Contrataciones del Estado y sus reformas establece que, en caso de los contratos, convenios o tratados internacionales de los cuales la República de Guatemala sea parte, se podrá someterse a las disposiciones de tales entidades siempre y cuando las adquisiciones cumplan con un proceso de concurso público;

Considerando que UNOPS es un órgano subsidiario de la Organización de Naciones Unidas, creado por la Decisión n° 48/501, de la Asamblea General, de fecha de 19 de setiembre de 1994, para la provisión de adquisiciones y gerenciamiento de proyectos y otros servicios de apoyo a los Gobiernos, Instituciones Financieras Internacionales y a los demás órganos y agencias de las Naciones Unidas;

Considerando el Acuerdo firmado entre el Gobierno de la República de Guatemala y UNOPS, de fecha de 23 de mayo de 2008, aprobado por el Decreto n° 26-2011, del Congreso de la República, que establece las condiciones básicas en que la UNOPS cooperará con el Gobierno de la República de Guatemala;

Considerando que, en virtud de la Decisión 48/501, de la Asamblea General de las Naciones Unidas y de la Resolución 65/176, también de la Asamblea General, las actividades de UNOPS se encuentran reguladas por una Junta Ejecutiva compuesta por 36 países que rotan periódicamente, inclusive la República de Guatemala;

Considerando que las Reglas y Reglamentos Financieros de UNOPS (la norma de más alta jerarquía en la estructura interna de UNOPS, debidamente aprobada por la Junta Ejecutiva de UNOPS) y el Manual de Adquisiciones de UNOPS tienen como norma fundamental la realización de todas las adquisiciones por concurso público, de manera pública, transparente y competitiva;

Considerando que mientras las mismas Reglas y Reglamentos Financieros y el marco general de gobernanza de UNOPS proveen un sistema robusto de control y auditoria, UNOPS establecerá un mecanismo de acceso a información con el IGSS, consistente con el marco de auditoria de Naciones Unidas, que permita al IGSS cumplir con sus obligaciones de rendición de cuentas ante el ente fiscalizador.

El IGSS y UNOPS acuerdan:

1. El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS), ha requerido la asistencia de la UNOPS con respecto a servicios de gestión, tal como se especifica en el presente Acuerdo, incluidos sus Apéndices I al IV (en adelante el "Acuerdo").

2. El IGSS ha decidido destinar Doscientos nueve millones trescientos cuarenta y cinco mil setecientos veinticuatro Dólares de los Estados Unidos de América (USD 209,345,724) procedentes de sus propios recursos en relación con la financiación de los servicios y asistencia de UNOPS para la Adquisición de Medicamentos e Insumos Médicos conforme el listado que se adjuntan al presente convenio y el Fortalecimiento de las Capacidades del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, en la República de Guatemala, con recursos propios del IGSS, conforme lo descrito en el apéndice I – Descripción del Proyecto.

UNOPS

3. La UNOPS deberá prestar, con la debida diligencia y eficiencia, la asistencia descrita en el referido Apéndice I. La duración de este Acuerdo será de diecinueve (19) meses a partir de la fecha de su entrada en vigor.

4. La UNOPS y el IGSS se mantendrán en estrecha consulta en todos los aspectos relaclonados con la prestación de la asistencia prevista en el presente Acuerdo.

5. a) El monto estimado total de la ejecución del presente Acuerdo es de Doscientos nueve millones trescientos cuarenta y cinco mil setecientos veinticuatro Dólares de los Estados Unidos de América (USD$209,345,724), que incluyen los costos directos e indirectos incurridos por la UNOPS en la implementación del Proyecto, lo que incluye los gastos operativos, gerenciamiento y operaciones en Guatemala, de acuerdo con el presupuesto detallado en el Apéndice III.

b) Dicho monto incluye una partida de Dos cientos millones de Dólares de los Estados Unidos de América (USD$200,000,000) destinada a la adquisición de medicamente, material e insumos médico-quirúrgicos, así como los costos directos e indirectos de UNOPS en concepto de administración de implementación, supervisión, fortalecimiento de capacidades del IGSS y aseguramiento de la calidad del proyecto que asciende a un total de nueve millones trescientos cuarenta y cinco mil setecientos veinticuatro Dólares de los Estados Unidos de América (USD$9,345,724) siendo este monto el 4.6729% del presupuesto de la partida para la adquisición de medicamentos, material e insumos médico-quirúrgico, señalada al principio de este literal (b).

c) El presente monto ha sido calculado de acuerdo con los plazos previstos para la implementación de la presente asistencia y no cubre imprevistos que eventualmente sean generados por retrasos no atribuibles a UNOPS, razones de fuerza mayor o demás acontecimientos fuera de su control, los cuales también podrían implicar en incrementos a los costos.

d) En caso de que por cualquier causa o razón independiente de la voluntad de UNOPS, la asistencia en su conjunto o uno de sus componentes tenga que interrumpir sus actividades operativas, suspenderse y/o cancelarse, UNOPS recuperará con cargo al presupuesto mencionado los eventuales costos incurridos para honrar los compromisos ya adquiridos con terceros, para realizar las operaciones de cierre ordenado y cubrir demás contingencias relacionadas con la suspensión o terminación del Acuerdo.

6. a) El IGSS se compromete, inmediatamente después de la entrada en vigor del presente Acuerdo, a depositar el importe inicial de **Cinco Millones de Dólares (USD$5,000,000.00)** en la cuenta de contribuciones de UNOPS abajo especificada, para cubrir el costo de los servicios descritos en el Apéndice I.

Nombre de la Cuenta:	UNOPS
Nombre del Banco:	JP Morgan Chase Bank
Dirección del Banco:	1166 Avenue of the Americas, 14th floor New York, N. Y. 10036, U.S.A.
Número de la Cuenta:	323-846017
SWIFT:	CHASUS33
ABA:	021000021

b) Las transferencias subsiguientes al importe inicial se harán efectivas de conformidad con el Apéndice III del presente Acuerdo.

c) UNOPS no estará obligada a comenzar la prestación de sus servicios hasta que se hayan recibido las transferencias mencionadas y no asumirá compromisos financieros por importes superiores al de los fondos recibidos. UNOPS empezará la ejecución de la asistencia a más tardar quince (15) días hábiles después de haber recibido la primera transferencia financiera.

d) Los fondos recibidos devengarán intereses, que serán acreditados de forma anual, proporcionalmente al saldo de los fondos no desembolsados por UNOPS.

e) El interés acreditado al saldo de fondos no desembolsados será reembolsado a la cuenta del IGSS a su requerimiento.

7. a) De conformidad con las normas invocadas en los Considerandos del presente Acuerdo, UNOPS proporcionará la asistencia objeto del presente Acuerdo conforme las normas y Reglamentos Financieros de UNOPS.

8. Los bienes adquiridos con fondos del proyecto pasarán a ser propiedad al IGSS en el momento de su recepción y aceptación por el IGSS.

9. En la medida en que los costos relativos a derechos arancelarios u otros gravámenes a la importación o similares no sean objeto de exención, el IGSS reconocerá con cargo a los costos directos del Proyecto, el importe de cualquier pago efectuado en dicho concepto.

10. El IGSS será responsable de cualesquiera otros gastos adicionales y necesarios para la ejecución del Proyecto y los sufragará con fondos distintos a los especificados en el Apéndice III, siempre que estos sean previamente autorizados por el IGSS

11. a) Los fondos recibidos por UNOPS bajo este Acuerdo serán administrados conforme las Reglas y Reglamentos Financieros de UNOPS.

b) Las actividades del presente Acuerdo estarán sujetas a las reglas y procedimientos de auditorías internas y externas de UNOPS. Asimismo, UNOPS entregará al IGSS toda la documentación certificada referente a las operaciones del presente Acuerdo que sea necesaria para que el IGSS pueda cumplir con su obligación de rendición de cuentas ante la Contraloría General de Cuentas.

c) Con el objeto de que la auditoria gubernamental sobre la administración de los recursos se desarrolle dentro de los presupuestos constitucionales y ordinarios establecidos, respetando las inmunidades y prerrogativas de UNOPS y sus colaboradores, es necesario que para la ejecución del presente Acuerdo, dicha auditoria se circunscriba a los fondos en administración, por lo tanto, todas las transacciones financieras, se registrarán en una partida contable separada establecida para este Proyecto y se expresarán en dólares de los EE.UU. Las transacciones realizadas en otra moneda se registrarán en dólares de los EE.UU. mediante la aplicación de la tasa oficial de cambio de las Naciones Unidas en vigor a la fecha de la transacción. Toda ganancia o pérdida por variaciones cambiarias serán contabilizadas en el Proyecto y asumidas por el IGSS, de acuerdo con las Reglas y Reglamentos Financieros de UNOPS.

12. a) UNOPS preparará, en consulta con el IGSS, revisiones del Apéndice III que estime apropiadas para asegurar que el presupuesto del Proyecto refleja lo más fielmente posible el nivel probable de prestación de los servicios. Los ajustes que trasvasen presupuesto de un año al otro dentro de la misma categoría, entrarán en vigor a su firma por UNOPS. Las demás revisiones del presupuesto que no impliquen trasvase entre distintas categorías presupuestarias, incluyendo la relativa a la finalización del Proyecto,

entrarán en vigor automáticamente treinta días después de haber sido propuestas por UNOPS, si no media objeción del IGSS en ese período. Las revisiones presupuestarias que implican trasvase entre las categorías arriba aludidas requerirán la firma del IGSS para su entrada en vigor.

b) Si, debido a circunstancias imprevistas, los fondos recibidos en virtud de este Acuerdo fueran insuficientes para sufragar el costo total de los Servicios e Insumos especificados en el Apéndice II, la UNOPS informará al respecto al IGSS. Seguidamente, las partes celebrarán consultas al objeto de convenir modificaciones apropiadas de los Insumos y/o Servicios, a fin de asegurar que la financiación sea suficiente para sufragar todos los gastos derivados de la provisión de dichos Servicios e Insumos.

13. a) La UNOPS presentará los informes al IGSS, de manera semestral, en los cuales se expondrá todo lo relativo a los servicios que mediante el presente Acuerdo se están ejecutando; adicionalmente UNOPS proporcionará al IGSS informes específicos sobre cada proceso de adquisición realizado.

b) Una vez finalizada la prestación de los servicios, UNOPS presentará al IGSS un estado final de gastos, en el formato que figura en el Apéndice IV.

14. Cualquier saldo de fondos no comprometido a la finalización del Proyecto, incluido los intereses acreditados al Proyecto, será reintegrado al IGSS.

15. UNOPS asegura que sus reglas y procedimientos de licitación están de acuerdo con normas uniformes aplicables a nivel internacional y de acuerdo con principios universales de licitación.

16. El Acuerdo de Sede entre el Gobierno de la República de Guatemala y la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS) de fecha veintitrés (23) de mayo de dos mil ocho (2008), aprobado por el Decreto Número veintiséis guión dos mil once (26-2011) del Congreso de la República de Guatemala y ratificado por el Organismo Ejecutivo con fecha veintiséis (26) de diciembre de dos mil once (2011) será aplicable a todas las actividades del presente Acuerdo. Las partes también acuerdan aplicar a esas actividades la Convención sobre Privilegios e Inmunidades de las Naciones Unidas de mil novecientos cuarenta y seis (1946), del cual el Gobierno es parte.

17. Nada de lo contenido en este Acuerdo ni relativo al mismo será considerado como una renuncia, tácita o expresa, a los privilegios e inmunidades de las Naciones Unidas, de la cual UNOPS es parte como órgano subsidiario.

18. Toda controversia entre UNOPS y el IGSS que surja a causa del presente Acuerdo en relación con él, y que no sea resuelta por medio de negociaciones o por otro medio de solución aceptado de común acuerdo, se someterá a arbitraje a solicitud de cualquiera de las Partes. Cada una de las Partes nombrará un árbitro y los dos árbitros así nombrados designarán a un tercer árbitro, quien actuará de Presidente. Si dentro de los treinta (30) días siguientes a la presentación de la solicitud de arbitraje una de las Partes no ha nombrado todavía árbitro, o si dentro de los quince (15) días siguientes al nombramiento de los dos árbitros no se ha designado al tercer árbitro, cualquiera de las Partes podrá pedir al Presidente de la Corte Internacional de Justicia que nombre un árbitro. Los árbitros establecerán el procedimiento arbitral y las costas del arbitraje correrán a cargo de las Partes en las proporciones que determinen los árbitros. El laudo arbitral contendrá una exposición de los motivos en que esté fundado y las Partes lo aceptarán como solución definitiva de la controversia.

19. Cualquier modificación de la duración de este Acuerdo, de su presupuesto y/o del alcance de la asistencia requerirá el consentimiento de las partes y su formalización a través de una enmienda al presente Acuerdo.

20. El IGSS cargará con los riesgos de las operaciones bajo el presente Acuerdo y mantendrá indemne UNOPS, sus funcionarios, agentes, empleados y servidores de y contra toda acción, reclamación, demanda, proceso o responsabilidad de cualquier índole o clase provenientes de las operaciones bajo el presente Acuerdo, excepto cuando el IGSS y UNOPS convengan en que dichos reclamos o responsabilidades están asociados a negligencia grave o falta intencional de UNOPS y su personal.

21. UNOPS y el IGSS se mantendrán en estrecha consulta en todos los aspectos relacionados con la prestación de los servicios previstos en el presente Acuerdo. Toda la correspondencia relativa a la puesta en práctica de este Acuerdo será dirigida a:

UNOPS:

Fabrizio Feliciani,
Director Regional
Oficina para América Latina y El Caribe
Avenida Morse No. 103
Ciudad del Saber, Ciudad de Panamá
Tel: +507 306 3601
Fax: +507 306 3636
Email: FabrizioF@unops.org

Esaú Beltrán Marcos
Oficial a Cargo
UNOPS – Guatemala
19 avenida "A" 0-80 zona 15, Vista Hermosa II
Guatemala, Guatemala
Tel: +(502) 2369 4624; Fax: +(502) 2369 4620
E-mail: Esaub@unops.org

IGSS:

Lic. Oscar Armando García M.
Gerente
Instituto Guatemalteco de Seguridad Social
7ª avenida 22-72 zona 1
Ciudad de Guatemala
Guatemala, Guatemala, C. A.
PBX: +502 2412-1224
Directo: +502 2412-1484 ext 1821

Dr. Vidal Herrera
Subgerente de Planificación y Desarrollo
Instituto Guatemalteco de Seguridad Social
7ª avenida 22-72 zona 1
Guatemala, Guatemala, C. A.
Directo: +502 2412-1013
E-mail: vidal.herrera@igssgt.org

22. a) Este Acuerdo entrará en vigor en la fecha en que esté firmado por ambas partes.

b) Este Acuerdo podrá ser resuelto en cualquier momento por una de las partes mediante notificación escrita a la otra parte con antelación de noventa (90) días.

c) Las obligaciones contraídas por las partes en virtud de este Acuerdo subsistirán después de su terminación en la medida necesaria para posibilitar la conclusión ordenada de las actividades, la retirada del personal, la atribución de los fondos y los bienes, el cierre de las cuentas entre las partes y la liquidación de las obligaciones contractuales estipuladas con respecto al personal, consultores, los contratistas y terceros en general.

23. a) De conformidad con el Estatuto y Reglamento del Personal de las Naciones Unidas, UNOPS exige a su personal que se abstenga de aceptar honores, condecoraciones, obsequios o remuneraciones de terceros si tal aceptación no es compatible con su condición de funcionarios internacionales. De igual modo, UNOPS no permite que su personal utilice en ningún momento ni de ningún modo en beneficio propio la información a la que accede con motivo de su cargo oficial ni que acepte, mantenga o asuma ningún cargo o actividad que no sea compatible con el fiel desempeño de su cometido en UNOPS.

b) El Grupo de Investigaciones de UNOPS debe comunicar al ente investigador correspondiente en Guatemala toda práctica ilegal o corrupta detectada, relacionada con cualquier actividad financiada en virtud del presente Acuerdo.

24. De conformidad con las resoluciones del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas relativas al terrorismo, entre ellas las resoluciones mil trescientos setenta y tres (1373) año dos mil uno (2001) y mil doscientos sesenta y siete (1267) mil novecientos noventa y nueve (1999) y las resoluciones conexas, las Partes declaran su firme compromiso con la lucha internacional contra el terrorismo, especialmente contra la financiación del terrorismo. La política del Gobierno es hacer lo posible por evitar que sus fondos sirvan, directa o indirectamente, para apoyar a individuos o entidades relacionadas con el terrorismo. En este sentido, UNOPS se compromete a aplicar las medidas necesarias para evitar que los fondos aportados por el Gobierno para respaldar el Proyecto se empleen para ofrecer asistencia o apoyar de otro modo a terroristas u organizaciones terroristas, e informará el Gobierno de conformidad con sus directrices organizativas e instrucciones administrativas.

25. UNOPS no acepta ninguna práctica contraria a los derechos establecidos en la Convención sobre los Derechos del Niño. UNOPS se compromete a proteger a los menores de todo tipo de abusos durante la implementación de este Acuerdo.

26. Mediante su firma, los representantes de ambas partes indican su acuerdo y aceptación del presente Memorándum de Acuerdo.

En nombre del IGSS

Oscar Armando García Muñoz

Gerente

FECHA: 07/06/2016

En nombre de la UNOPS

Fabrizio Feliciani

Director Regional

FECHA: 07/06/2016

UNOPS

Apéndices

Apéndice I	**DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**
Apéndice II	**MATRIZ DE RESPONSABILIDADES**
Apéndice III	**PRESUPUESTO/CRONOGRAMA DE TRANSFERENCIAS**
Apéndice IV	**ESTADO FINAL DE GASTOS**

APÉNDICE I – DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

ADQUISICIÓN DE MEDICAMENTOS E INSUMOS MÉDICOS Y EL FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES DEL IGSS

INTRODUCCIÓN

El presente documento es parte integral del Acuerdo entre el IGSS y UNOPS para la implementación del Proyecto de *"Adquisición de medicamentos e insumos médicos y el fortalecimiento de las capacidades del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS)"*, a ser ejecutado por la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS). La presente descripción del proyecto está articulada en un Resumen Ejecutivo y en seis capítulos cuyo contenido se sintetiza a continuación:

1 – Antecedentes: donde se resumen los aspectos principales del contexto y antecedentes del proyecto, así como los antecedentes de UNOPS relevantes para este proyecto.

2 – Propósitos y Componentes del proyecto: donde se describen los principales objetivos del proyecto y los componentes que lo integran.

3 – Estrategia de ejecución del proyecto: por componente y subcomponente, incluyendo la descripción de los alcances, descripción de los resultados planeados y de los efectos e impactos buscados por el proyecto.

4 – Mecanismos de gestión y ejecución del proyecto: incluyendo los mecanismos de monitoreo de avances y retroalimentación de la planificación, que permitan la más eficaz, eficiente y transparente gestión del proyecto de acuerdo a sus avances, logros e imprevistos.

5 – Insumos y Cronograma del proyecto: que incluye los insumos de personal, contrataciones externas e insumos operativos del proyecto.

6 – Presupuesto del proyecto: estimación inicial de los techos financieros para la recuperación de los costos directos para el financiamiento de los insumos del proyecto y de los costos indirectos recuperados por UNOPS.

ABREVIATURAS Y SIGLAS

EMA	Programa de Enfermedad, Maternidad y Accidentes del IGSS
IGSS	Instituto Guatemalteco de Seguridad Social
IVS	Programa de Invalidez, Vejez y Sobrevivencia del IGSS
OMS	Organización Mundial de la Salud
ONU	Organización de las Naciones Unidas
OPS	Organización Panamericana de la Salud – Oficina Regional para las Américas de la Organización Mundial para la Salud
PEAT	Diagnóstico de Evaluación de Eficiencia en la Cadena de Abastecimiento
PRINCE	*Projects in Controlled Environment*, método estructurado de gestión de proyectos
UNOPS	Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos
PNUD	Programa de las Naciones Unidas Para el Desarrollo
UNFPA	Fondo de Población de las Naciones Unidas

RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento, que es parte integral del Acuerdo entre el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS) y la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS), describe los alcances, propósitos, planificación de resultados, efectos e impactos a través del Proyecto *"Adquisición de medicamentos e insumos médicos y el fortalecimiento de las capacidades del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS)"*. Asimismo detalla los principales elementos de gestión del proyecto: insumos, presupuesto, cronogramas de actividades, mecanismos de gestión y gobierno del proyecto por el IGSS y UNOPS.

La visión del IGGS a mediano plazo (5 años) es mejorar los niveles de atención, de procesos y de gerencia hasta alcanzar estándares de clase mundial y el presente Acuerdo es uno de los instrumentos para lograr dicho objetivo institucional.

UNOPS es una entidad multilateral de la ONU, que, de acuerdo a resoluciones de la Asamblea General es el "recurso central del sistema de las Naciones Unidas en materia de gestión de las adquisiciones y los contratos, así como de obras públicas y desarrollo de la infraestructura física, incluidas las actividades conexas de fomento de la capacidad".

El propósito principal del presente proyecto es la mejora en la calidad y transparencia de los procesos de adquisición gestionados por el IGSS, a través del fortalecimiento de las capacidades del Instituto; en este marco, durante el primer año de ejecución el proyecto también apoyará al Instituto para la adquisición de medicamentos e insumos médicos por un valor de 200 millones de dólares de los Estados Unidos de América.

El proyecto está previsto ejecutarse en un periodo inicial de 19 meses, a partir del segundo trimestre del 2016, y se articula en dos componentes:

(i) Adquisición de medicamentos e insumos médicos para el IGSS;
(ii) Fortalecimiento de las capacidades del IGSS en compras públicas transparentes.

El presupuesto total del proyecto asciende a **Doscientos nueve millones trescientos cuarenta y cinco mil setecientos veinticuatro Dólares de los Estados Unidos de América (USD 209,345,724)**, que incluye: Los costos directos de operación del proyecto para los 19 meses de su duración, que representan el 95.805% del presupuesto total y los gastos de administración (recuperación de los costos indirectos de UNOPS), que ascienden al 4.195% del presupuesto total del proyecto.

Para el gobierno del proyecto IGSS y UNOPS actuarán mancomunadamente a través del Comité de Dirección del Proyecto, donde ambas instituciones participan y que tiene también las funciones de acordar y modificar los Planes Operativos que se formulen para implementar el proyecto descrito en el presente documento.

Los principales resultados directos previstos en los 19 meses de ejecución del proyecto son los siguientes:

(i) Adquisición por parte de UNOPS de medicamentos e insumos médicos definidos por el IGSS por un valor hasta de USD 200 millones;

(ii) Sobre la base de la evaluación de la eficiencia en las adquisiciones realizadas por el IGSS, diseño de procesos y mecanismos mejorados, formación del personal del IGSS hasta su acreditación en compras públicas y gestión de proyectos.

1. ANTECEDENTES

1.1. CONTEXTO DEL IGSS

El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS), tal como lo define el Artículo 63 de la Constitución Política de la República de Guatemala de 1945 y preservado en el Artículo 100 de la Constitución vigente, es una institución autónoma, de derecho público, con personería jurídica propia y plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones, cuya finalidad es la de "aplicar en beneficio del Pueblo de Guatemala, un régimen nacional, unitario y obligatorio de Seguridad Social de conformidad con el sistema de protección mínima..." (Artículo 1. Decreto 295 Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social).

El Instituto fue fundado el 30 de octubre de 1946 y es una de las entidades que al tenor de la actualización institucional y modernización de relaciones sociales que se diera en Guatemala a mediados del Siglo XX, como producto de la Revolución de Octubre de 1944, define el carácter subsidiario del Estado y de la promoción de bienestar social generalizado.

La atención del IGSS está estructurada por programas de protección, cuyo éxito se evalúa de acuerdo a la capacidad de estabilizar los niveles de vida de la población derechohabiente a través de los mismos:

El Programa de Enfermedad, Maternidad y Accidentes (EMA): presta asistencia médico-quirúrgica especializada, hospitalización, maternidad y otros servicios médicos especializados y prestaciones por incapacidad temporal o fallecimiento del afiliado. La ejecución de estos programas en 2014, fue mayor a 5,500 millones de quetzales.

El Programa de Invalidez, Vejez y Sobrevivencia (IVS), cuyo uno de sus fines principales es el de compensar mediante el otorgamiento de prestaciones en dinero derivado de la cesación temporal o definitiva del afiliado de la actividad laboral. La ejecución de este programa en 2014, fue mayor a 2,270 millones de quetzales.

El Programa Especial de Protección para las Trabajadoras de Casa Particular (PRECAPI), cobró vigencia el 10 de septiembre de 2009 y brinda protección a las trabajadoras de un hogar, residencia o habitación particular que no importe lucro o negocio para el empleador. El programa cubre en una primera etapa el Departamento de Guatemala.

Más de 16 mil personas conforman los cuadros profesionales, técnicos, administrativos y gerenciales del IGSS para la atención de aproximadamente 2,9 millones de personas entre afiliados, dependientes y clases pasivas, lo que significa aproximadamente el 19% de la población total del país.

La institución, en los últimos cinco años, se ha desarrollado a un ritmo de crecimiento en cobertura del 12%, lo que implica que hay áreas de oportunidad en la ampliación de afiliados y derechohabientes, de manera que tal y como se tiene definido desde su concepción y creación, pueda constituirse en el proveedor de servicios sanitarios y asistencia social del total de la población.

La solidez financiera del IGSS ha generado cierta vulnerabilidad histórica o intensión de los gobiernos de turno por desviar sus recursos para el financiamiento de actividades no congruentes con su misión o la intención de monopolizar la provisión de insumos, lo que pone en riesgo la sostenibilidad de los servicios para los derechohabientes.

En 2015, la institución no fue ajena a los escándalos y casos de corrupción en Guatemala, por dicha razón, las consecuencias e implicancias que ha significado para el personal, los procesos de adquisiciones se han visto afectados por el entendible temor que el cuerpo laboral tiene de conformar juntas de licitación para la adquisición de insumos médicos, compra de medicamentos o servicios. Esta situación ha puesto en riesgo la prestación de los servicios de la institución ante un potencial desabastecimiento de insumos para atención de los derechohabientes.

1.2. ANTECEDENTES INMEDIATOS

El 12 de abril de 2007, el IGSS, la UNOPS y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), suscribieron el Acuerdo de Gestión de Servicios (MSA) en apoyo a la implementación del Proyecto denominado *"Plan Maestro para la Modernización y Ampliación de la Red Hospitalaria y Servicios del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social – IGSS"*, proyecto dentro del cual fueron construidas importantes obras hospitalarias como el Hospital Departamental de Puerto Barrios en Izabal; el Hospital Regional de Occidente en Quetzaltenango; el Consultorio de Consulta Externa "Clínicas Panchoy" en Antigua Guatemala y las Clínicas de Pediatría en las Unidades Periféricas de Zona 5 y Zona 11 de Ciudad de Guatemala. A nivel nacional, fue adquirido equipo médico-hospitalario para unas 35 unidades médicas, equipo de alta y moderna tecnología en mejora de la calidad de los servicios médicos y atención de derecho-habientes y beneficiarios de la seguridad social.

El objetivo general del Proyecto fue definido en apoyo a las políticas institucionales orientadas a la estabilidad de largo plazo del Régimen de Seguridad Social en Guatemala y a mejorar la calidad y cobertura geográfica de los servicios del IGSS a través de la modernización de la red hospitalaria en las diferentes regiones del país.

1.3. ANTECEDENTES DE UNOPS

En este apartado sintetizamos los antecedentes generales de UNOPS y los más relevantes con relación al presente proyecto. Mayores informaciones sobre dichos antecedentes se encuentran en el Anexo I del presente documento y en la página web de UNOPS (www.unops.org).

1.3.1. Antecedentes generales

La Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS) es un órgano de las Naciones Unidas creado por Decisión 48/501, de 19 de septiembre de 1994, de la Asamblea General de las Naciones Unidas.

La Asamblea General de la ONU destaca la función de UNOPS como *"recurso central del sistema de las Naciones Unidas en materia de gestión de las adquisiciones y los contratos, así como de obras públicas y desarrollo de la infraestructura física, incluidas las actividades conexas de fomento de la capacidad"*1.

UNOPS como entidad de las Naciones Unidas es una organización pública internacional de carácter intergubernamental que no tiene fines de lucro. Adicionalmente, UNOPS es desde sus orígenes una entidad totalmente autofinanciada, que no recibe un presupuesto propio de funcionamiento por parte de los Estados Miembros lo que ha promovido y acentuado su eficiencia y disciplina financiera. UNOPS opera a través de una política de recuperación de costos aprobada por los países miembros que conforman rotatoriamente la Junta Directiva de UNOPS.

1.3.2. Antecedentes relevantes en el Sector Salud en América Latina y El Caribe

En América Latina y el Caribe, UNOPS ha administrado o proporcionado servicios de asistencia técnica para la construcción o renovación de infraestructura de salud en varios países de la región, como Argentina, Belice, Colombia, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, Nicaragua, Panamá, Perú y Uruguay, colaborando tanto con los Ministerios de Salud como con los institutos de previsión social. Entre estos últimos, UNOPS ha colaborado y colabora en la adquisición de medicamentos y/o equipamientos médico-quirúrgicos, así como en la organización y construcción de infraestructura de salud con los institutos de Seguridad Social de Guatemala, El Salvador, Honduras, Panamá y Perú.

UNOPS en América Latina y el Caribe ha adquirido millones de dosis de medicamentos genéricos, oncológicos y retrovirales; suministros médicos, como agujas o kits diagnósticos. Por ejemplo, en Argentina, UNOPS ha brindado apoyo con la adquisición de 46 millones de dosis de medicamentos, UNOPS también ha elaborado el circuito de comercialización, distribución y entrega implementado por el Ministerio de Salud de Chaco, el cual contribuyó a generar transparencia y calidad en los procesos, y ahorros del 40% sobre los montos referenciales del 2011. Desde 2014 UNOPS viene apoyando al Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS) y a la Secretaría de Salud en la adquisición de medicamentos y modernización de su sistema de adquisiciones públicas; es relevante recordar que los primeros eventos de licitación realizados por UNOPS en Honduras detectaron una variación de precios de referencia entre el 40% y el 300%, obteniéndose un ahorro de US $2.1 millones.

2. PRÓPOSITOS Y COMPONENTES DEL PROYECTO

2.1. PROPÓSITOS DEL PROYECTO

El proyecto tiene el propósito principal de fortalecer las capacidades instaladas del IGSS en el área de

1 Resolución de la Asamblea General de la ONU A/RES/65/176 de diciembre 2010).

adquisiciones públicas, especialmente con relación a medicamentos e insumos médico-quirúrgicos. Para ello, durante los 19 meses de implementación, el proyecto llevará a cabo un diagnóstico de las capacidades actuales y propondrá medidas técnicas para mejorarlas, incluyendo procedimientos y procesos estandarizados, reorganización funcional, formación del personal en adquisiciones públicas y gestión de proyectos, así como herramientas de monitoreo.

Además de las actividades de fortalecimiento de capacidades, durante los primeros 12 meses de implementación a través del proyecto se realizará la adquisición de medicamentos e insumos médico-quirúrgicos para el IGSS por un valor hasta de USD 200 millones, a través de procesos competitivos internacionales, de acuerdo con los estándares mundiales con los que UNOPS cumple y de conformidad con la legislación vigente.

2.2. COMPONENTES DEL PROYECTO

2.2.1. Componente 1: Asistencia Técnica para el fortalecimiento de capacidades en el área de adquisición de bienes y servicios

Este Componente incluye estudios y trabajo diagnóstico de interés del IGSS, como la evaluación a fondo de la eficiencia de las adquisiciones y de la cadena de abastecimiento de insumos críticos, utilizando la herramienta desarrollada por UNOPS para la Evaluación de Eficiencia en la Cadena de Abastecimiento2 (PEAT). De esta manera, más allá de la provisión concreta de los medicamentos e insumos de la primera etapa, se podrá contar con un diagnóstico claro de cómo compra o ha comprado el IGSS sus insumos más relevantes en períodos anteriores, qué prácticas deben ser mejoradas, cuáles son adecuadas y cómo mejor se puede
gestionar y controlar. Asimismo, se obtendrá información de toda la cadena logística, tal como la inspección y testeo a la recepción, la estrategia de distribución; la capacidad de almacenamiento y la precisión y confiabilidad de los sistemas de inventario.

Se prevé asimismo realizar un análisis de factibilidad y estrategia de creación dentro del IGSS de una Unidad Técnica de Gestión que defina políticas, procedimientos de contratación y abastecimiento, realice la coordinación y planificación con las Unidades Ejecutoras, defina requerimientos y lleve a cabo los análisis y evaluaciones necesarias (por ejemplo de definición de Lista de Medicamentos Esenciales y su actualización periódica promoviendo el uso racional de medicamentos; y demás funciones que la Junta Directiva le asigne) y sea la principal contraparte técnica de UNOPS, OPS/OMS y demás entidades de cooperación internacional que interactúen con el IGSS, de manera de asegurar la institucionalización de las mejores prácticas y estándares internacionales por parte del Seguro Social.

Siendo parte del mandato de UNOPS el asegurar que las instituciones con las que trabaja mejoren su desempeño y amplíen sus capacidades- se prevé en esta etapa el desarrollar contenidos de capacitación para cursos cortos (de 1 a 2 días) en áreas clave (por ejemplo: planificación; identificación de requerimientos;

2 PEAT, por sus siglas en inglés (Procurement Efficiency Assessment Tool)

pronóstico de demanda; estrategias de adquisición; evaluación de mercados de proveedores; gestión del proceso de compra; inspección y recepción; seguimiento y monitoreo de proveedores; gestión contractual, y otros) para el Instituto. Esta capacitación formal se llevará a cabo en dos rondas una vez por trimestre durante el segundo semestre de ejecución para grupos de hasta 30 personas cada vez, incluyendo el nivel central tanto como los de las Unidades Ejecutoras. Los contenidos específicos de los cursos de capacitación serán acordados con la Presidencia de la Junta Directiva y estarán orientados a resolver las debilidades que sean identificadas como resultado del análisis de Evaluación de Eficiencia en las Contrataciones Públicas y Cadena de Abastecimiento (PEAT). Se estima así que se podrá capacitar hasta unos 120 oficiales del IGSS.

De manera complementaria se propone asimismo establecer un mecanismo interno de formación y acreditación de Oficiales de Contratación mediante una estructura de créditos por cursos efectivamente completados y luego de haber aprobado exámenes de finalización. Bajo este mecanismo, la Gerencia del IGSS conjuntamente con UNOPS capacitarán, examinarán y acreditarán a aquellos oficiales que completen el número de créditos requerido a través de diferentes cursos (combinando mandatorios y optativos).

El diseño de la malla curricular será realizado por el proyecto conjuntamente con el IGSS, sobre la base de las necesidades detectadas en la fase de diagnóstico. Por ejemplo, dependiendo del perfil y de las funciones del personal a acreditar, los requerimientos para acreditación podrían cubrir dos cursos básicos y uno o más optativos en las diversas áreas, entre las básicas:

I. Gerencia de proyectos (y certificación test PRINCE23, nivel Foundation)
II. Marco Legal y Procedimientos de Contrataciones aplicable al IGSS
III. Evaluaciones de ofertas y negociaciones contractuales

Entre las áreas optativas,

I. Gerencia de proyectos (y certificación test PRINCE2, nivel Practitioner)
II. Adquisición de medicamentos genéricos
III. Procedimientos de Inspección, logística y almacenamiento de medicamentos
IV. Gestión de Inventarios
V. Introducción a la trazabilidad en medicamentos
VI. Contratación de Equipamiento médico
VII. Contratación de obras civiles en infraestructura sanitaria
VIII. Gestión contractual en obras civiles

También UNOPS promoverá intercambios a nivel regional y global de Oficiales de Compras del IGSS en viajes de estudios, congresos y talleres técnicos hacia otros países cuyas experiencias sean relevantes al IGSS4; los viajantes, lugares de visita y periodicidad serán definidos por el IGSS a propuesta de UNOPS.

Finalmente, UNOPS promoverá reuniones y talleres con comunidades de proveedores actuales o potenciales. Esto permitirá: (a) para el IGSS conocer mejor la estructura y características del mercado, sus expectativas e

3 Por su sigla en inglés (Projects In Controlled Environment)
4 El costo de estos viajes no está considerado dentro de esta propuesta

intereses a efectos de poder atraer la mayor competencia efectiva posible para sus procesos de contrataciones; y (b) para los proveedores, para acercarse al IGSS, recibir señales de transparencia y solvencia técnica del personal del IGSS y del apoyo de UNOPS; comprender mejor los procesos a llevarse a cabo y tener un anticipo de la planificación de las próximas adquisiciones.

En cuanto a fortalecimiento de las capacidades institucionales, este componente incluye actividades realizadas de forma mancomunada entre personal de UNOPS y del IGSS durante los procesos de adquisición y contratación, tanto de medicamentos como de los demás insumos y equipos necesarios. En todo momento UNOPS compartirá con el personal de contraparte del IGSS sus procedimientos, herramientas, y conocimiento con el objetivo de que éstos puedan ser absorbidos por personal del IGSS con la visión de gradualmente reducir el rol operativo de UNOPS y asumir la totalidad de las responsabilidades transaccionales. De manera creciente, se espera que el rol de UNOPS se reduzca en lo operativo hacia el segundo año de ejecución del proyecto y focalizándose en la asesoría estratégica.

2.2.2. Componente 2: Adquisiciones de medicamentos e insumos médicos

Durante los primeros 12 meses de implementación el proyecto realizará adquisiciones de medicamentos e insumos médicos hasta por un valor estimado de **Doscientos millones de Dólares de los Estados Unidos de América (USD200,000,000)**, según sea requerido por el IGSS e incluido en los Planes Operativos aprobados por el Comité de Dirección del Proyecto que se menciona en la sección 4 del presente documento.

En la actualidad funcionan de manera descentralizada unas 120 unidades de compra a nivel nacional y una porción considerable de las compras se realiza a través de procesos de compra directa, por excepción o contrato abierto. En general, el control del nivel central se enfoca sobre la ejecución del presupuesto asignado a las diferentes unidades médicas, no así en la calidad del gasto e inversiones, ni la efectividad del sistema institucional de compras. Es muy probable que esta atomización genere pérdidas y no constituya el ambiente más apropiado para que se eviten malas prácticas, fugas y pérdidas por inmovilización de inventarios.

El Componente 1 del proyecto prestará al IGSS la asistencia técnica para evaluar los sistemas de compras, modernizarlos e incrementar la transparencia de los procesos y las prácticas, incluyendo sistemas eficaces de control centralizado de la cadena de suministros. Mientras se produzcan los avances de dichos procesos de fortalecimiento de capacidades del IGSS, a través del Componente 2 del proyecto, UNOPS realizará las adquisiciones de medicamentos e insumos médico-quirúrgicos aplicando sus normas y procedimientos y utilizando sus propios sistemas y herramientas, para asegurar transparencia, eficacia y eficiencia.

En lo referente a las adquisiciones, UNOPS asegurará la eficiencia en el abastecimiento de los bienes requeridos a través del concepto de gestión integral de la cadena de suministros, que abarca desde la planificación inicial de los requerimientos, investigaciones de mercado, gestión de los procesos de contrataciones, administración de contratos, operaciones logísticas, distribución y gestión de inventarios.

La definición precisa de los requerimientos (cantidades, calidad, naturaleza, plazos y puntos de entrega,

estrategias de distribución y almacenamiento) será realizada por el IGSS con la colaboración del proyecto.

Una vez alcanzado el abastecimiento necesario en esta primera instancia, UNOPS trabajará junto con el IGSS en asegurar el desarrollo de sus capacidades internas. Si bien, parte de la tarea de transferencia de conocimientos será alcanzada durante el trabajo mancomunado en las adquisiciones lideradas por UNOPS, en esta segunda etapa se incluirá la capacitación formal del personal y la transferencia de herramientas y procedimientos al Instituto.

3. ESTRATEGIA DEL PROYECTO

3.1 Asistencia Técnica para el fortalecimiento de las capacidades institucionales

El fortalecimiento de capacidades institucionales del IGSS apunta a mejorar el desempeño y las habilidades dentro de la institución para poder llevar a cabo procesos eficientes, transparentes y de calidad con la mínima necesidad de apoyo externo. Así, el rol de UNOPS en lo inmediato se focalizará en asegurar el abastecimiento de los medicamentos e insumos médicos imprescindibles y urgentes, pero a la vez tiene como objetivo secundario la transferencia de herramientas, conocimientos y procedimientos que puedan ser asimilados por la línea estable del IGSS para aplicarlos en futuros procesos.

La estrategia de fortalecimiento de capacidades se basa en dos modalidades diferentes pero complementarias:

a. **Capacitación en el trabajo** (*on the job training*): durante todo el proceso de la adquisición UNOPS trabajará en coordinación con personal del IGSS, procurando instruir y entrenar de manera práctica en las acciones y metodologías aplicadas por UNOPS. Así, personal del IGSS podrá participar de las etapas de estrategia, planificación, elaboración de pliegos, y, en calidad de observadores, podrán presenciar la apertura de ofertas y evaluación de las mismas; y

b. **Capacitación ad hoc**: una vez concluido –o a punto de concluir el/los proceso/s de adquisición, la interacción con el IGSS referida anteriormente dará a UNOPS un conocimiento más preciso de las áreas críticas de fortalecimiento en la gestión de adquisiciones del IGSS y, a partir de esa información, podrá desarrollar cursos de entrenamiento específicos a tales necesidades y prioridades. Se prevé de esta manera establecer un pequeño pero focalizado programa de capacitación en áreas claves y complementarias a las descritas en el numeral 2.2.1 anterior, de una duración de 1 a 2 días para el personal que la Dirección del IGSS defina. En el presente proyecto se ha incorporado el costo del desarrollo de una matriz curricular de capacitación, el contenido técnico de unos 6 cursos, como así también se han previsto los costos asociados con el dictado de estos cursos en dos rondas trimestrales para unas 30 personas por vez. Se prevé además un mecanismo de examinación de capacidades adquiridas y eventual acreditación del personal que alcance satisfactoriamente un nivel de créditos a ser establecido por cursos completados. Esto permitiría capacitar a una masa crítica de compradores públicos en un período relativamente breve de 6 a 8 meses.

Los contenidos de estos cursos serán desarrollados ad hoc para el IGSS y se le pasará los derechos de uso de la propiedad intelectual para que el IGSS lo replique con capacitadores propios en instancias posteriores. UNOPS también facilitará el desarrollo de estos capacitadores, como así también promoverá las asesorías de otras agencias relevantes del Sistema como la OPS.

Una parte fundamental de la asistencia al IGSS se relaciona con la posibilidad de tener diagnósticos y análisis claros de situación respecto de los procesos más críticos del IGSS, de manera de identificar las áreas de intervención de mayor necesidad e impacto. De esta manera se podrá proveer a la Junta Directiva con un cuadro claro de situación, y proveyendo los pilares sobre los cuales se fundamentará el programa de mejoras de gestión. Los estudios diagnósticos previstos abordan aspectos clave de los procesos del Instituto.

De esta manera, se prevé llevar a cabo estudios diagnósticos en las siguientes áreas:

Diagnóstico de Evaluación de Eficiencia en la Cadena de Abastecimiento (PEAT): esta evaluación analizará la capacidad de contratación del IGSS, incluyendo su estructura, personal, flujos de procesos, herramientas, sistemas de monitoreo y reporte. Se identificarán y analizarán en detalle las cadenas de abastecimiento asociadas a las líneas de gasto prioritarias (p. ej, medicamentos, servicios integrados, equipo médico, etc.) tanto como los sistemas de distribución, almacenamiento, inventario y control de insumos. De esta manera, más allá de la provisión concreta de los medicamentos e insumos de la primera etapa, se podrá contar con un diagnóstico claro de cómo compra o ha comprado el IGSS sus insumos más relevantes en períodos anteriores, qué prácticas deben ser mejoradas, cuáles son adecuadas y cómo mejor se puede gestionar y controlar. Asimismo, se obtendrá información de toda la cadena logística, tal como la inspección y testeo a la recepción, la estrategia de distribución; la capacidad de almacenamiento y la precisión y confiabilidad de los sistemas de inventario. Antes de llevar a cabo este análisis, se acordará con las autoridades del IGSS los términos de referencia del mismo, lo que permitirá darle un ámbito de intervención concreto e identificar los productos esperados, plazos y costo estimado.

La metodología PEAT se basa en cinco principales secciones:

1) Un **análisis de las líneas presupuestarias del gasto**: Permite identificar las líneas principales que explican la utilización de la mayoría de los recursos de la Entidad que se ejecutan mediante contrataciones (por ejemplo, elimina los gastos de nómina, intereses de bonos, transferencias, etc.)

2) La realización de un **análisis detallado sobre los distintos eslabones en la cadena de abastecimiento**: Un Cuestionario sobre los diferentes eslabones de la cadena de suministro, a efectos de medir parámetros clave y evaluar la integridad del proceso de abastecimiento. Las principales áreas de análisis serán:

   a. Estrategia de contrataciones: evalúa a la luz del marco legal vigente y de las prioridades y objetivos institucionales si se han identificado las modalidades óptimas de contratación y abastecimiento para obtener los resultados esperados. La comunicación interna de esta estrategia es también clave, asegurando que cada nivel gerencial comprenda los objetivos y alinee sus prácticas a ésta;

b. Definición de requerimientos: apoyará el desarrollo/perfeccionamiento de listados preestablecidos de insumos o bienes y medirá su cumplimiento por las unidades requirentes, así como valorará las situaciones de excepción, si las hubiera;

c. Planificación y seguimiento: se focalizará en la evaluación de la identificación de acciones necesarias para el abastecimiento y la capacidad de la institución de monitorear de forma efectiva la ejecución, asegurando la habilidad de tener información temprana de desvíos que permita la adopción de medidas correctivas tempranas minimizando impactos en la ejecución final;

d. Proceso de contratación: mide la calidad y temporalidad de los procesos considerando la competencia efectiva por cada adjudicación, como la relación Comprador/Universo de Proveedores, y los plazos de concreción de cada proceso, identificando etapas donde puedan realizarse ahorros de tiempo y proponiendo las acciones correspondientes;

e. Sistemas de información de contrataciones y demás herramientas informáticas que apoyan la gestión: esta área es clave y es la más dinámica de todas. La disponibilidad de información es crítica al interno como herramienta de gestión y al externo para asegurar transparencia, promover la competencia y desarrollar los vínculos con los mercados de proveedores. En particular, el análisis de esta área pondrá el foco en los nuevos sistemas SAP que prevé instalar el Instituto, y UNOPS proveerá una opinión de expertos internacionales respecto de la adecuación y ventajas o desventajas que este sistema pueda acarrear para la entidad;

f. Negociaciones de contratos: evalúa las prácticas y principios sobre los cuales se cierran los acuerdos con proveedores; analiza cómo maximizar el poder agregado de compra de un adquiriente significativo e identifica posibles facilidades a extender al proveedor cuyo costo-beneficio sea sustantivamente conveniente a la entidad;

g. Supervisión y gestión de contratos: mide el nivel y la forma en la que el contratante asegura que el proveedor cumple con la totalidad de las responsabilidades contractuales en tiempo y forma; evalúa la manera en la que se gestionan situaciones imprevistas o de excepción minimizando cualquier costo adicional a la entidad o maximizando los beneficios factibles de ser obtenidos.

h. Gestión de Proveedores: Mide y aconseja sobre mecanismos de registro y evaluación de proveedores; evalúa la aplicación de sanciones dentro de la legislación vigente y analiza el establecimiento de medidas preventivas de incumplimiento de contratos y medidas remediales para resarcir a la entidad en casos efectivos de incumplimiento;

i. Recepción, inspección y distribución: evalúa los aspectos logísticos del abastecimiento al definir los protocolos de inspección y testeo de bienes recibidos; la identificación de los puntos de entrega primarios y los canales y métodos de distribución secundaria;

j. Almacenamiento e inventario: analiza las capacidades físicas de bodegas como así también los sistemas de información y procesos relativos a la conservación y disponibilidad en tiempo de los bienes e insumos, incluyendo la función de stock crítico, almacenamiento virtual etc.;

k. Costos de disposición y desperdicios: mide la magnitud de los desechos y analiza las causas y medidas de minimización de desperdicios. Asimismo evalúa la capacidad de la entidad de dar seguimiento a los insumos adquiridos, desde el proceso de recepción del proveedor hasta el uso final.

3) **La evaluación de Datos e Indicadores de Desempeño en Contrataciones:** Mide los parámetros principales de las contrataciones públicas, por ejemplo cruzando datos entre bases de licitación emitidas y cantidad de ofertas recibidas, recurrencia de procesos de impugnaciones, porcentual de licitaciones donde ha sido necesario requerir extensiones de validez de ofertas, relación de precio final de adjudicación versus presupuesto / estimación de costo original, dispersión / recurrencia de proveedores para determinadas contrataciones etc.

4) **Entrevistas Focalizadas:** Un análisis conjunto con los responsables de la entidad de los datos emanados de las Secciones 1 a 3.

5) **Informe Final de Eficiencia con un Análisis Comparativo referido en Mejores Prácticas del Mercado y Estimación de Brecha de Ahorros Potenciales (Savings Gap):** Mide, en base a un parámetro externo, el nivel de eficiencia de la Entidad y la brecha respecto del comparador (otra Entidad que se abastece en el mismo mercado pero que obtiene mejores precios y condiciones para los mismos bienes / servicios, puede ser otra entidad pública o privada).

Adicionalmente, como parte del análisis, se hace una estimación de los ahorros concretos que puedan obtenerse mediante una comparación externa y estimación de la brecha (benchmarking). Este ejercicio permite identificar áreas donde existe el potencial de obtener ganancias de eficiencia en plazos cortos, medianos y de largo aliento. Los informes resultantes constituyen una sólida base factual para sostener decisiones gerenciales para embarcar a una entidad en un proceso de reforma y capacitación. Este diagnóstico será de enorme valor, no sólo en el ámbito de las compras centralizadas, sino también en la evaluación de la eficiencia con la cual cada centro de adquisiciones – en entidades con compras descentralizadas- se desempeña.

La evaluación toma en general entre 8 y 12 semanas en completarse, de acuerdo con el tamaño de la entidad, el nivel de complejidad y el volumen de sus contrataciones. Combina un análisis cualitativo con uno cuantitativo, lo que permite la presentación de hallazgos y conclusiones que tienen un respaldo en datos verificables.

Las conclusiones del PEAT se presentan en tres principales outputs:

(i) Informe de Eficiencia de Procesos;
(ii) Identificación de Áreas Clave, para desarrollar en base a esta un Plan de Acción; y
(iii) Estimación de Brecha y Potencial de Ahorros.

En suma, esta herramienta es altamente valiosa:

(i) Para establecer una línea de base, en entidades que comienzan una nueva contratación (sea por la naturaleza de la misma o por aplicar nuevas metodologías a las compras históricas);
(ii) Para desarrollar un Plan de Acción y Mejoramiento sobre una base informada, permitiendo así la asignación de recursos escasos en las áreas donde tengan mayor impacto; y
(iii) Para obtener una medida cuantitativa de los ahorros potenciales, o certificar la excelencia alcanzada.

Análisis de factibilidad y estrategia para la creación de una Unidad Técnica de Gestión que defina políticas, procedimientos de contratación y abastecimiento, realice la coordinación y planificación con las Unidades Ejecutoras, defina requerimientos y lleve a cabo los análisis y evaluaciones necesarias (por ejemplo de definición de Lista de Medicamentos Esenciales y su actualización periódica promoviendo el uso racional de medicamentos; y demás funciones que la Junta Directiva le asigne) y sea la principal contraparte técnica de UNOPS, OPS y demás agencias de cooperación internacional que interactúen con el IGSS, de manera de asegurar la institucionalización de las mejores prácticas y estándares internacionales en el Seguro Social.

En la siguiente tabla se definen los principales resultados y productos del Componente 1:

RESULTADOS Y PRODUCTOS INTERMEDIOS	DESCRIPCIÓN
Estudios Diagnósticos	
P.1.1. Evaluación de Eficiencia en contrataciones y Cadena de Abastecimiento	Un detalle de la eficiencia en todo el proceso interno del IGSS desde la planificación, estrategia, proceso, licitación, negociación, contratación, recepción e inspección, distribución, almacenamiento e inventario de sus insumos y servicios principales.
P.1.2. Actualización de la Lista de Medicamentos Esenciales	Una revisión a la fecha de los listados de medicamentos para las patologías de mayor prevalencia, la identificación y cuantificación de requerimientos
Fortalecimiento Institucional	
P.1.3. Diseño de una Unidad	La factibilidad de insertar dentro de la estructura del IGSS una

RESULTADOS Y PRODUCTOS INTERMEDIOS	DESCRIPCIÓN
Central de Gestión	Unidad de Gestión transversal a la estructura actual con el apoyo de UNOPS y OPS/OMS para gestionar los procesos más críticos de forma temporaria con la intención de descontinuarla a medida que el IGSS desarrolle las capacidades internas necesarias.
P.1.4. Informe de Análisis de la capacidad institucional	Informe sintético sobre la base del conocimiento adquirido sobre el IGSS durante el proceso de compra liderado por UNOPS sobre la capacidad del Instituto de llevar a cabo las contrataciones por sí mismo. Identificación de las áreas críticas.
P.1.5. 5 personas capacitadas en acción en gestión de adquisiciones	Unas 5 personas del IGSS podrán participar directamente del proceso de contratación para conocer las herramientas y procesos aplicados por UNOPS. Se respetará la independencia y confidencialidad de UNOPS en todo momento.
P.1.6. Contenidos de Cursos de Capacitación desarrollados y acordados con IGSS	En base a las áreas prioritarias en necesidad de fortalecimiento identificadas en el primer punto, se definirán los contenidos de un máximo de 6 cursos cortos (hasta 2 días cada uno) de capacitación al personal. Este contenido será desarrollado ad hoc para el IGSS y se le pasará los derechos de uso de la propiedad intelectual para que el IGSS lo replique con capacitadores propios en instancias posteriores.
P.1.7. Cursos de capacitación entregados (ronda 1)	Una vez definido el contenido de los cursos, se dictarán los mismos en manera secuencial (A, B y C) hasta en 2 rondas trimestrales durante el segundo semestre. Cada ronda de capacitación de personal incluirá un máximo de 30 personas. Aquellos participantes que completen los cursos, aprueben los exámenes y reúnan la cantidad requerida de créditos recibirán un certificado de acreditación de UNOPS-IGSS.
P.1.8. Cursos de capacitación entregados (ronda 2)	
P.1.9. Proceso de examinación y acreditación	
P.1.10. Primera versión de un Plan de Acción para el Fortalecimiento Institucional (post-proyecto)	De acuerdo al Informe de Análisis de Capacidad Institucional y el resultado de los cursos de capacitación, se presentará una primera versión de un Plan de Acción para el Fortalecimiento Institucional.
Comunicación pública	
P.1.11. Estrategias y prioridades comunicacionales definidas	Se establecerá qué se prevé comunicar con el eje en la cooperación entre UNOPS y el IGSS, el mejoramiento de la eficiencia y la promoción de la transparencia en las licitaciones públicas.

RESULTADOS Y PRODUCTOS INTERMEDIOS	DESCRIPCIÓN
P.1.12. Definición de pautas / mix de medios	Se elegirán los medios adecuados (TV, radio, prensa escrita, web, etc.)
P.1.13. Definición del mensaje	Se definirán contenidos y formato de las comunicaciones.
P.1.14. Publicación y promoción	Se ejecutará la comunicación.
P.1.15. Conferencias de prensa conjuntas	Se llevarán a cabo conferencias de prensa sobre los resultados del proyecto y otros aspectos de interés público.
P.1.16. Monitoreo y Productos de comunicación/información	Elaboración y pauta de eventuales productos de comunicación.

3.2 . Adquisiciones de medicamentos e insumos médicos

La adquisición de los medicamentos, insumos médicos y otros bienes y servicios se realizará bajo el marco normativo de la UNOPS. Se prevé promover el abastecimiento desde la industria farmacéutica local estableciendo condiciones y parámetros en los procesos de contrataciones que fomenten la participación de oferentes de medicamentos fabricados en Guatemala, en tanto sigan observándose estándares de calidad, razonabilidad de costos y capacidad de abastecimiento en igualdad de condiciones con industrias extranjeras. Para tal fin, UNOPS tiene establecidos mecanismos claros y objetivos de competencia para asegurar un marco justo, abierto y equitativo en los procesos de contrataciones. Se prevén las siguientes etapas:

a. **Desarrollo de una estrategia de adquisiciones:** esta etapa definirá cuántos procesos serán llevados a cabo, considerando el mejor interés del IGSS, la factibilidad de obtener mejor precio y calidad de medicamentos y ponderando los plazos requeridos de entregas de los mismos. Será clave contar con la información de demanda del IGSS, presupuestos y cantidades para que la etapa de planificación resulte lo más precisa posible, ya que las etapas sucesivas de los procesos estarán definidas por este ejercicio;

b. **Verificación de estimaciones de costo**: se hará un relevamiento para asegurar que el presupuesto disponible es adecuado para la adquisición de los medicamentos e insumos requeridos. En caso de encontrar inconsistencias, se informará al IGSS y si fuera necesario se trabajará de forma conjunta para definir los medicamentos e insumos prioritarios para adquisición;

c. **Planificación**: en conjunto con los representantes designados del IGSS, UNOPS elaborará un plan detallado de las adquisiciones, identificando las etapas intermedias con fechas precisas que permitan el monitoreo efectivo del avance del proceso, la identificación y asignación oportuna y suficiente del personal necesario en cada etapa, la estrategia de agregación de requerimientos para adquisiciones

más efectivas y la partición en lotes dentro del mismo proceso, y la utilización de medios electrónicos de presentación de ofertas y de comparación y evaluación de las mismas.;

d. **Definición técnica de requerimientos**: a partir de la entrega de los expedientes técnicos por parte del IGSS (para el caso de medicamentos indicando como mínimo, el listado de medicamentos por ingrediente activo y nombre comercial, las cantidades de cada uno, los plazos esperados y lugares de entrega), UNOPS realizará una revisión exhaustiva de las fichas técnicas para garantizar la calidad de los bienes y servicios y también hará una evaluación y propuestas para asegurar eficientes procesos de: (i) inspección y testeo contra recepción; (ii) distribución; y (iii) almacenamiento.

e. **Preparación de pliego de licitación**: UNOPS desarrollará los pliegos de licitación pertinentes. Estos pliegos se basarán en los modelos de bases de licitación estándar que utiliza UNOPS en todas sus convocatorias regionales así como de acuerdo a lo estipulado en el Manual de Adquisiciones de UNOPS. Será requisito indispensable para llevar a cabo los procesos de licitación, que el IGSS proceda a realizar la transferencia de los fondos según el Calendario de Transferencias Financieras, a fin de cubrir financieramente a UNOPS de los futuros compromisos contractuales que UNOPS deberá asumir ante terceros.

f. **Publicación y convocatoria**: los procesos de convocatoria serán de difusión nacional e internacional, para tal efecto, UNOPS utilizará sus instrumentos de difusión además de los medios locales que sean requeridos (p. ej. *Guatecompras*, periódicos, etc.). Se evaluará conjuntamente con el IGSS la posibilidad y conveniencia de ampliar el mercado potencial de proveedores a empresas no registradas todavía con la autoridad sanitaria en Guatemala, si fuera factible hacer del registro sanitario un requisito de firma de contrato pero no de participación en la licitación, si es que la obtención de tal registro no demorase sustantivamente el abastecimiento. En caso contrario, el universo de proveedores calificados se limitará a aquellos con registros vigentes. Se estima que los plazos de convocatoria serán de 30 días calendarios para cada proceso. Durante los mismos, se podrán absolver consultas presentadas por los postores a través de comunicaciones escritas dirigidas a UNOPS. Las respuestas serán publicadas para información de todas las firmas licitantes y de ser necesario podrá convocarse a una exposición formal por parte del IGSS y UNOPS a los posibles interesados, y las respuestas dadas durante dichas presentaciones serán registradas en un Acta. Durante todo el proceso de convocatoria, las comunicaciones y aclaraciones deberán ser dirigidas a UNOPS, no se permitirá los contactos paralelos con ninguna otra entidad, incluyendo el IGSS.

g. **Recepción y apertura de ofertas**: se realizarán varios procesos de adquisiciones, algunos posiblemente de compra directa, o concursos de cotizaciones y una o más licitaciones públicas. En este caso, UNOPS será responsable por la recepción, custodia, apertura y publicidad de los precios ofrecidos.

h. **Evaluación**: UNOPS será responsable de la evaluación de ofertas y en la misma podrán participar como observadores funcionarios del IGSS autorizados, quienes para tal efecto, deberán cumplimentar un Acuerdo de Confidencialidad emitido por UNOPS.

i. **Recomendación de Adjudicación:** los informes de evaluación y las propuestas de recomendación de adjudicación, serán elevadas inicialmente a la Oficina Regional de UNOPS para Latinoamérica y el Caribe, con sede en Panamá, que a través de un panel local de expertos realizará una revisión del proceso según los distintos niveles de competencia y delegación de autoridad. Luego de contar con la aprobación de la Oficina Regional, los informes de evaluación y la propuesta de recomendación de adjudicación, sólo aquellas recomendaciones de adjudicación de contrato cuyo valor supere el USD 1 millón requerirán la revisión adicional del Comité de Contrataciones de la sede central de UNOPS. Dicho Comité conformado por expertos en adquisiciones a nivel mundial, evaluarán los casos presentados y emitirán su recomendación final de adjudicación.

j. **Informe Final:** Con el visto bueno de las Autoridades de Adquisiciones de UNOPS, se procederá a preparar los informes finales sobre los procesos, cuyas conclusiones finales serán las recomendaciones de adjudicación de los procesos que serán presentadas al IGSS para validación antes de la adjudicación de contratos.

k. **Aviso de Adjudicación**: UNOPS emitirá la carta de adjudicación al proponente adjudicatario, -previa ratificación por parte del IGSS de los resultados del proceso- para lo cual se adjuntará el borrador de Contrato / Orden de Compra, el cual fue incluido en el pliego de licitación como referencia, asimismo se solicitará al adjudicatario la Carta Fianza de Fiel Cumplimiento de Contrato. El tiempo estimado para la firma de contrato del instrumento financiero solicitado será de 10 días calendarios.

l. **Orden de Compra:** A la recepción de la aceptación de la orden de compra por parte de adjudicatario, UNOPS contabilizará a partir de esa fecha como inicio del plazo de entrega de los bienes requeridos.

m. **Recepción y testeo**: UNOPS coordinará con el IGSS los procedimientos nacionales aplicables para inspección y testeo –de acuerdo a los criterios a establecer en los pliegos de licitación- durante el proceso de recepción de los medicamentos e insumos. El costo de los análisis de laboratorio no está incluido en esta propuesta, ya que podría realizarse en entidades públicas tanto como privadas, según se defina, al momento de desarrollar la estrategia de adquisición.

n. **Distribución:** el IGSS y la UNOPS definirán -también al momento de desarrollar la estrategia-, los mecanismos más eficientes y adecuados para la distribución de los medicamentos. La estimación de costos de las adquisiciones incluidas en el presupuesto de este documento prevén la entrega de los medicamentos e insumos a nivel central en Ciudad de Guatemala o cabeceras regionales.

o. **Inventario**: UNOPS apoyará a los almacenes del IGSS receptoras de estos insumos en una evaluación de los sistemas de inventario, diagnosticando si los sistemas actuales son adecuados para registrar y gestionar los medicamentos sujetos de estas adquisiciones. Si bien las compras se llevarán adelante independientemente del resultado de este análisis, UNOPS hará –en caso que fueran relevantes- recomendaciones para mejorar la gestión de inventarios en el corto y mediano plazos.

La definición de las metodologías, y en consecuencia la cantidad de procesos (léase cuantas Licitaciones Públicas, cuántos Concursos de Precios o Contrataciones Directas) serán identificados en la primera etapa de

los trabajos que incluyen el desarrollo de una estrategia de adquisiciones, la verificación de las estimaciones originales de costos, y la planificación los procesos.

En la siguiente tabla se definen los principales resultados y productos del Componente 2.

RESULTADOS Y PRODUCTOS INTERMEDIOS	DESCRIPCIÓN
P.2.1. Estrategia de adquisiciones definida	Definición de modalidades de contratación (p. ej. licitación, concurso de precios, compra directa); separación de las adquisiciones; agrupaciones en lotes; definición de la cantidad de procesos por cada modalidad.
P.2.2. Estimaciones de costo verificadas	Comprobación de los costos a valores presentes del mercado de todos los insumos que van a ser adquiridos a través de UNOPS. Comparación con precios testigo internacionales.
P.2.3. Planificación validada con IGSS	Identificación de las fechas objetivo de cada una de las etapas clave de adquisición (publicación/invitación; emisión de pliegos; fecha límite de presentación y apertura de ofertas; plazo de evaluación, plazo de revisión de informes; fecha objetivo de adjudicación de contratos; fecha estimada de recepción; etc.). La etapa de planificación incluirá asimismo una estimación de los recursos humanos y físicos necesarios para el cumplimiento de los procesos.
P.2.4. Fichas técnicas definidas	Verificación que las especificaciones técnicas definida por el IGSS sean completas e inequívocas. Verificadas con un parámetros de calidad internacional, para cada uno de los insumos a adquirir.
P.2.5. Pliego/s de licitación/es definidos	Pliego de licitación completo en formato UNOPS y aprobado por las instancias internas de revisión y la validación del IGSS.
P.2.6. Realización de publicación/es y convocatoria/s	Publicación en la página web de UNOPS, en Development Business (cuando fuera necesario), en medios gubernamentales y periódicos locales de los Avisos de Adquisiciones. Emisión de invitaciones a licitar en caso de procesos limitados.
P.2.7. Recepción y apertura de ofertas	Recepción de ofertas en oficinas a designar y proceso de apertura de acuerdo a políticas de UNOPS.
P.2.8. Evaluación/es terminadas	Análisis de todas las ofertas recibidas en tiempo y forma de acuerdo con los factores establecidos en los

RESULTADOS Y PRODUCTOS INTERMEDIOS	DESCRIPCIÓN
	pliegos de licitación. Emisión de un Informe de Evaluación para aprobación por parte de la autoridad competente al interno de UNOPS.
P.2.9. Recomendaciones de Adjudicación	Emisión de recomendaciones finales de adjudicación de contratos para validación del IGSS, en base a las conclusiones del Informe de evaluación de ofertas aprobado por UNOPS.
P.2.10. Informes Finales sobre los procesos	Informe completo incluyendo y atendiendo cualquier objeción, impugnación u otro evento.
P.2.11. Avisos de Adjudicación	Publicación en medios de UNOPS de las adjudicaciones de contratos.
P.2.12. Contratos / Órdenes de Compra	Emisión de contratos y órdenes de compra en consistencia con las recomendaciones de adjudicación.
P.2.13. Inspección, recepción, testeo y pago	Verificación de los productos recibidos: plazo, *packaging* (envoltorio) externo e interno; condiciones de seguridad, testeo y análisis muestral de calidad de productos.
P.2.14. Distribución	Entrega de los bienes en los puntos de recepción acordados con el IGSS.
P.2.15. Inventario	Apoyo al IGSS en el registro e incorporación a inventario de los bienes adquiridos a través de UNOPS.

4. MECANISMOS DE GESTIÓN Y EJECUCIÓN

4.1. Gobierno y gerencia del Proyecto

Para garantizar que los procesos de gerencia de las operaciones, en sus cuatro componentes y que éstos se integren en forma sólida y eficiente al cumplimiento de los objetivos, UNOPS asume la planificación, delegación, seguimiento y control de todos los aspectos del mismo en términos de tiempo, coste, calidad, alcance, beneficios y riesgos.

La organización del proyecto que se describe a continuación permitirá la gestión en subsiguientes niveles de toma de decisión, facilitando la gerencia eficaz y la rápida adaptación del marco del proyecto a los cambios de contexto así como a sus avances, logros y eventual impacto de los riesgos identificados o situaciones imprevistas.

El gobierno del proyecto es asegurado por el **Comité Directivo de Proyecto (CDP)**, conformado por dos representantes nombrados por el IGSS y uno/a nombrado/a por UNOPS. El CDP contará con la participación de las dos (2) máximas autoridades de toma de decisión de UNOPS y del IGSS, quienes definirán las pautas estratégicas del proyecto de asistencia técnica y la implementación de la misma según lo indicado en el

Acuerdo, y tendrán la potestad de nombrar la Junta del Proyecto y aprobar enmiendas al mismo.

El CDP se reunirá regularmente cada mes y de manera extraordinaria cuando uno de sus miembros así lo solicite.

A partir del diseño del proyecto descrito en el presente documento, el CDP aprueba los Planos Operativos del proyecto, incluyendo sus alcances operativos y las modalidades operativas de aplicación del acuerdo. El CDP vela para asegurar la calidad de los productos del proyecto, asegura la disponibilidad de todos los recursos necesarios para la implementación del proyecto y acuerda modificaciones a los Planos Operativos, incluyendo cronograma de plazos y presupuestos de distribución de los recursos por actividad de acuerdo con los niveles de avances, progresos y embates de la implementación del proyecto.

El CDP es responsable del éxito del proyecto de asistencia técnica al tomar decisiones claves y ejercer el control general, al mismo tiempo que delega la gestión diaria del mismo al Gerente y Coordinador del Proyecto (ATP= Asesor Técnico Principal).

Las funciones del Comité de Dirección del Proyecto son las siguientes:

a. Revisión, observación y aprobación del Plan de Inversión y de los Planes Operativos del Proyecto y de las modificaciones que resulten necesarias;
b. Revisión y aprobación de los informes de avances del Proyecto;
c. Revisión y monitoreo de los avances del Plan de gestión de Riesgos y Comunicaciones;
d. Definir eventuales enmiendas al Plan Operativo necesarias para la mejor ejecución del proyecto;
e. Formular recomendaciones al IGSS y/o UNOPS, relativas a la implementación del Proyecto;
f. Conocer los avances técnicos en las diversas fases del Proyecto, formular las observaciones y recomendaciones pertinentes a dichos Informes;
g. Recomendar modificaciones a la metodología y/o otros aspectos de la implementación del proyecto;
h. Definir sobre la eventual asignación de fondos de contingencia, de exceder las tolerancias del proyecto en términos de alcance, costos y/o tiempo; y
i. Autorizar el Plan de cierre del proyecto de conformidad con los términos y plazos del Acuerdo.

El CDP también asegura que se proporcionen las expectativas de calidad de los productos, se definan los criterios de aceptación del proyecto, se asegure la disponibilidad de todos los recursos necesarios para el proyecto y se resuelvan eventuales los conflictos entre exigencias y prioridades de las partes involucradas.

El/la Gerente del Proyecto (ATP) es el responsable de la gestión del día a día del proyecto de acuerdo al presente documento, a los Planes Operativos y a otras indicaciones aprobadas por el CDP. El Gerente, contratado por UNOPS con cargo a los costos directos del proyecto, se dedicará tiempo completo a la gerencia del proyecto y su responsabilidad primaria será la de asegurar que el proyecto produzca los productos requeridos de acuerdo con las metas de tiempo, calidad, costo y alcance.

Con el objeto de asegurar que los productos de los proyectos cumplan las expectativas y permitan lograr los beneficios deseados, como en el caso de los otros proyectos ejecutados por UNOPS en el mundo, la ejecución del proyecto se alinea a los estándares y procedimientos previstos las normas ISO que corresponden a las certificaciones de UNOPS.

4.2. Control de calidad y seguimiento

La supervisión, seguimiento y control de calidad del proyecto, así como la asistencia técnica serán asegurados a través de la red regional de expertos/as de UNOPS de nivel internacional. Dichos expertos/as participarán de manera puntual, cuando previsto en los Planes Operativos o requerido por el CDP. Asimismo, en aplicación de las normas y procedimientos aplicables a UNOPS, en varias etapas de los procesos de licitación y contratación, siguiendo el principio de segregación de funciones y manteniendo los estándares internacionales y niveles de garantía de transparencia sobre los procesos llevados a cabo.

El acompañamiento operativo y la supervisión substantiva internacional permitirán asegurar que los estándares internacionales vigentes y las mejores prácticas siempre estén disponibles como referente principal de los productos del proyecto, así como coordinar las acciones de control de calidad del proyecto. Ello permitirá garantizar, a través de las redes de expertos/as de UNOPS, que el proyecto cuente con el mayor nivel de calidad que UNOPS puedan atestar, asegurando su cumplimiento con los estándares internacionales referidos.

4.3. Normas Aplicables:

Las normas y Reglamentos financieros aplicables a UNOPS para este proyecto, son de conocimiento del Gobierno de la República de Guatemala, que es País Miembro de la ONU e integrante de la Junta Directiva de UNOPS.

5. INSUMOS Y CRONOGRAMA

5.1. INSUMOS DEL PROYECTO

5.1.1. Personal

El proyecto prevé un total de 183 meses/personas (m/p) de dedicación completa, de los cuales 50 m/p de expertos/as internacionales. El apoyo administrativo y logístico al proyecto será brindado por personal de dedicación parcial, se prevé que dedicarán al proyecto un total de aproximadamente 73 m/p de tiempo efectivo.

5.1.2. Otros insumos

El proyecto utilizará una serie de insumos para operar, que UNOPS contratará de acuerdo a las normas y procedimientos en el marco de los techos presupuestarios previstos en el presente documento (apartado 6 más adelante) y de acuerdo a los Planes Operativos que apruebe el CDP.

Se incluyen aquí materiales, equipos y uso de equipos; boletos aéreos y gastos para misiones; contrataciones con terceras entidades para recibir servicios espacios de oficina, comunicaciones, seguridad, limpieza, teléfono, impresiones, alquileres y usos.

5.2. CRONOGRAMA PREVISTO DEL PROYECTO

Durante el primer mes de actividad el Comité de Dirección del Proyecto, definirá el primer Plan Operativo y Cronograma y Plan de Adquisiciones, sobre la base de las necesidades del IGSS, especialmente con relación al Componente 2.

6. PRESUPUESTO DEL PROYECTO

PRESUPUESTO:

DESCRIPCIÓN DEL GASTO	USD
A.GASTOS DIRECTOS INSUMOS PRINCIPALES DEL PROYECTO	
Adquisiciones medicinas e insumos médicos	**200,000,000**
B. GASTOS INDIRECTOS Y DIRECTOS UNOPS	**9,345,724**
TOTAL PROYECTO	**209,345,724**

La cantidad de nueve millones trescientos cuarenta y cinco mil setecientos veinticuatro Dólares de los Estados Unidos de América (USD 9,345,724) incluye todos los gastos directos e indirectos de UNOPS en concepto de administración, implementación, supervisión, fortalecimiento de capacidades del IGSS y aseguramiento de la calidad del proyecto que equivale al 4.6729 % sobre la partida de USD 200,000,000 destinada a adquisiciones, que devengará UNOPS por la administración del Proyecto.

Los cargos de los Gastos Indirectos y de los Gastos Directos de implementación mencionados en el Inciso B. de la tabla arriba serán realizados por UNOPS de acuerdo a las siguientes modalidades:

(i) A razón de la cantidad mensual invariable de doscientos ochenta y un mil trescientos cincuenta y tres Dólares De los Estados Unidos de América (USD 281,353) a finales de cada uno de los 19 meses de ejecución del proyecto, por lo que el total de estos cargos, fijos en el tiempo previsto de duración del proyecto ascenderán a la cantidad total de cinco millones trescientos cuarenta y cinco mil setecientos veinticuatro Dólares de los Estados Unidos de América (5,345,724)

(ii) A razón del 2% del total de los gastos directos realizados; de acuerdo a la tabla anterior el presupuesto para gastos directos es doscientos millones de Dólares de los Estados Unidos de América (USD200,000,000) por lo que el total de estos cargos ascenderá a un máximo de cuatros millones de Dólares de los Estados Unidos de América (USD 4,000,000).

Anexo I: Información acerca de UNOPS

I.a Orígenes y naturaleza de UNOPS

UNOPS fue establecida en 1974 como parte del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y se convirtió en organización independiente dentro del Sistema de las Naciones Unidas en 1995 (Resolución 48/501, 1994). UNOPS ofrece servicios de gestión de proyectos, de adquisiciones, infraestructura y otros servicios de apoyo a las agencias de la ONU, instituciones financieras internacionales, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales.

La **misión** de UNOPS consiste en servir a las personas necesitadas amentando la capacidad de las Naciones Unidas, los gobiernos y otros asociados para gestionar proyectos, infraestructuras y adquisiciones de manera eficiente y sostenible.

Operando en algunos de los entornos más desafiantes del mundo, la **visión** de UNOPS es promover prácticas de ejecución sostenibles en los contextos del desarrollo, la asistencia humanitaria y la consolidación de la paz, cumpliendo en todo momento o superando las expectativas de los asociados.

El modelo operacional de UNOPS es único dentro del sistema de las Naciones Unidas pues se trata de una organización proveedora de servicios completamente autofinanciada, cuyas actividades son ejecutadas con eficiencia y disciplina financiera, y cuya condición de organización sin ánimo de lucro garantiza que el incremento de la eficiencia beneficie a sus asociados.

UNOPS apoya aproximadamente 1.000 proyectos al año en nombre de sus asociados. El valor global de los servicios entregados por UNOPS en el período 2011-2013 ascendió a 3.171 millones de USD. El 20% de esta cantidad de se ejecutó en concreto en la región de América Latina y el Caribe entre proyectos de implementación, asistencia técnica y gerencia en infraestructura, en varios países, incluyendo Argentina, Belice, Brasil, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú y Uruguay, entre otros, principalmente con el objetivo del fortalecimiento de las capacidades nacionales y apoyo a la implementación de proyectos del sector público.

Naturaleza de UNOPS y de la asistencia que brinda

Como entidad de las Naciones Unidas, UNOPS **es una organización pública internacional de carácter intergubernamental que no tiene fines de lucro.**

Adicionalmente, por estatuto y decisión de la Asamblea General de las Naciones Unidas, UNOPS desde sus orígenes **es una entidad totalmente autofinanciada**, lo que acentúa su eficiencia y disciplina financiera. UNOPS opera a través de una política de recuperación de costos que vela por que haya los insumos necesarios para realizar los proyectos que ejecuta a pedido de sus contrapartes nacionales en línea con los estándares internacionales bajo los que opera.

La recuperación de los costos se realiza de acuerdo con políticas aprobadas por la Junta Ejecutiva del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), del Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) y de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS), creada mediante la resolución 48/162 de 20 de diciembre de 1993 y cuyos miembros son elegidos anualmente por el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (ECOSOC). La Junta se encarga de la supervisión de las actividades de dichos organismos conforme a la orientación normativa general que proporcionan la Asamblea General y el Consejo Económico y Social, de acuerdo con lo establecido en la Carta de las Naciones Unidas.

Como organización al servicio de los objetivos de desarrollo sostenible y resiliente de los países en los que opera y sin ánimo de lucro, UNOPS está enfocada en cumplir las expectativas de los asociados y contribuir activamente a mejorar las condiciones de vida y el desarrollo de los lugares en los que opera.

La amplia experiencia de UNOPS y su probada trayectoria en sus áreas principales permite que las entidades asociadas disfruten de los beneficios de la especialización, el conocimiento compartido y las economías de escala.

El mandato de UNOPS[5]

En 2010, la Asamblea General de las Naciones Unidas adoptó una resolución en la que los Estados miembros reafirmaban el mandato de UNOPS y el conjunto de asociados con los que la organización puede trabajar. La resolución de la Asamblea destaca la función de UNOPS como **"recurso central del sistema de las Naciones Unidas en materia de gestión de las adquisiciones y los contratos, así como de obras públicas y desarrollo de la infraestructura física, incluidas las actividades conexas de fomento de la capacidad"**. Asimismo, reconoció que UNOPS puede aportar valor añadido prestando servicios eficientes y eficaces a los asociados para el desarrollo en las esferas de la gestión de proyectos, los recursos humanos, la gestión financiera y los servicios compartidos.

En el contexto de coherencia y promoción de los objetivos de las Naciones Unidas, UNOPS puede actuar como proveedor de servicios a diversos organismos que trabajan en las esferas del desarrollo, la asistencia humanitaria y el mantenimiento de la paz, incluidas las Naciones Unidas, sus organismos, fondos y programas, los gobiernos donantes y receptores, las organizaciones intergubernamentales, las instituciones financieras internacionales y regionales, las organizaciones no gubernamentales, las fundaciones y el sector privado.

El Director Ejecutivo de UNOPS depende directamente del Secretario General de las Naciones Unidas y de la Junta Ejecutiva, y posee autoridad para firmar acuerdos con los países anfitriones y para nombrar representantes de UNOPS sobre el terreno.

Valores de UNOPS

Los valores de UNOPS se asientan firmemente en la Carta de las Naciones Unidas y en los mandatos legislativos de la Asamblea General[6]. Ambos constituyen los cimientos de su cultura institucional, se reflejan en sus políticas, herramientas, productos y servicios, y rigen el comportamiento del personal de UNOPS. En concreto, fundamentan el firme compromiso de UNOPS de servir a los demás. Los cuatro valores fundamentales de UNOPS son:

a. ***Titularidad y capacidad nacionales:*** Respetamos y apoyamos la titularidad nacional y trabajamos para desarrollar la capacidad nacional. Esta es la base de la sostenibilidad.
b. ***Rendición de cuentas en relación con los resultados y transparencia:*** Garantizamos nuestra propia rendición de cuentas en relación con los recursos que se nos confían y con nuestra contribución a los

5 El texto completo de los documentos legislativos anteriores se podrá encontrar en la resolución A/RES/65/176 de la Asamblea General, adoptada en su 65º período de sesiones celebrado en diciembre de 2010, en la resolución 2010/23 del Consejo Económico y Social (julio de 2010) y en las decisiones 2008/35 (septiembre de 2008), 2009/25 (septiembre de 2009), 2010/7 (enero de 2010) y 2010/21 (junio de 2010) de la Junta Ejecutiva.

6 Para articular su conjunto de valores y principios, UNOPS se ha basado en diversas fuentes, entre otras: la Declaración Universal de Derechos Humanos, la Alianza de Busán para la Cooperación Eficaz al Desarrollo, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, el Código de Ética de las Naciones Unidas sobre conducta individual y los valores fundamentales reconocidos en la Declaración del Milenio.

resultados sostenibles de nuestros asociados, y procuramos ayudar a nuestros asociados para que ejerzan su responsabilidad. Creemos que la transparencia es esencial para garantizar la rendición de cuentas y el uso eficiente de los recursos.

c. ***Asociaciones y coordinación:*** Reconocemos que el establecimiento de asociaciones sólidas y una coordinación eficaz entre diversos actores, entre los que se incluyen las Naciones Unidas, gobiernos, organizaciones no gubernamentales y el sector privado, son fundamentales para garantizar la eficiencia y la innovación.
d. ***Excelencia:*** Creemos que solo podremos ofrecer valor añadido y contribuir significativamente a los resultados sostenibles de nuestros asociados si nuestro desempeño y nuestras actividades cumplen con los más altos estándares internacionales de excelencia y se adaptan adecuadamente a las condiciones locales. Seguiremos buscando la forma de contribuir, dentro de las áreas que abarca nuestro mandato, a la innovación y la adaptación de los más altos estándares de sostenibilidad y calidad.

I.b Gobierno de UNOPS, fiscalización y rendición de cuentas

Gobierno de UNOPS: la Junta Ejecutiva

El órgano de gobierno de la organización es la Junta Ejecutiva del PNUD, UNFPA y UNOPS, que se encarga de prestar apoyo y supervisar las actividades de UNOPS conforme a la orientación normativa que proporcionan la Asamblea General y el Consejo Económico y Social de la ONU; la Junta también protege los intereses de los países miembros.

La Junta está integrada por representantes de 36 de los países miembros de las Naciones Unidas. El Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (ECOSOC) elige a los miembros de la Junta Ejecutiva anualmente. Los miembros son elegidos por un período de tres años en el marco de cinco grupos regionales así representados: África, 8 miembros; Asia, 7 miembros; América Latina y Caribe, 5 miembros; Europa oriental, 4 miembros; otros países, 12 miembros. La Junta Ejecutiva comprende un presidente y cuatro vicepresidentes, que se eligen anualmente de entre los miembros que participan en la primera sesión ordinaria, habida cuenta de la necesidad de mantener una representación geográfica equitativa.

Fiscalización y rendición de cuentas

La decisión 2008/13 de la Junta Ejecutiva fija las normas que rigen el marco de rendición de cuentas y las políticas de supervisión de UNOPS. Entre otros aspectos, el marco establece los mecanismos y los procesos de supervisión de UNOPS, así como las funciones y las responsabilidades de las autoridades designadas tanto dentro como fuera de la organización.

La Junta Ejecutiva examina con regularidad los informes de las sesiones de todos los órganos de supervisión y control que aplican a UNOPS. Todos los informes y demás documentos entregados por los órganos de control a la Junta Ejecutiva son públicos y están disponibles públicamente en Internet con las políticas y compromisos internacionales de transparencia.

Principales órganos de supervisión y control

Grupo de Auditoría Interna e Investigaciones: (IAIG, por sus siglas en inglés) proporciona una garantía y un asesoramiento independientes e imparciales diseñados para mejorar las operaciones de UNOPS. También ayuda a que la organización logre sus objetivos evaluando la idoneidad de los controles de gestión y el

rendimiento.

Comité Asesor de Estrategia y Auditoría: (SAAC, por sus siglas en inglés) proporciona al director ejecutivo asesoramiento externo, independiente y con experiencia en relación con los objetivos estratégicos, de negocio y de auditoría de la organización, incluyendo cualquier tema significativo de gestión de riesgos.

Junta de Auditores de las Naciones Unidas: (BoA, por sus siglas en inglés) establecida por la Asamblea General para la auditoría de las cuentas de la organización, los fondos y programas de las Naciones Unidas y para informar sobre sus investigaciones y recomendaciones a la Asamblea a través del Comité Asesor sobre Asuntos Administrativos y Presupuestarios.

Dependencia Común de Inspección del Sistema de las Naciones Unidas: (JIU, por sus siglas en inglés) es el órgano de supervisión externo e independiente del sistema de las Naciones Unidas que realiza evaluaciones, inspecciones e investigaciones en todo el Sistema.

Quinta Comisión de la Asamblea General: es el comité principal de la Asamblea General encargado de las responsabilidades administrativas y presupuestarias.

Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto: (ACABQ, por sus siglas en inglés) examina los presupuestos administrativos de las agencias especializadas y las propuestas para planes financieros de dichas agencias e informa a la Asamblea General sobre las auditorías relacionadas con las cuentas de las entidades de la ONU.

I.c El valor agregado de UNOPS

La participación de UNOPS implica el aprovechamiento integral de sus ventajas competitivas operacionales, su extensa experiencia en las áreas de infraestructura y gestión de la cadena de suministros y proyectos, así como sus valores y principios fundamentales:

Capacidad técnica: UNOPS cuenta con un personal diverso formado por más de 8.000 personas entregadas y con talento que tienen experiencia en diversos ámbitos para responder a las necesidades de nuestros asociados. Los más de 35 años de experiencia internacional de UNOPS en materia de servicios de gestión de proyectos y ejecución de procesos de adquisiciones permiten a las entidades asociadas contar con servicios de gestión profesionales, íntegros y eficientes, que cumplen con los más altos estándares internacionales.

UNOPS ha firmado en marzo de 2014 un acuerdo con el Instituto de Ingenieros Civiles (Institution of Civil Engineers, ICE) para proporcionar un plan de formación profesional a los expertos en materia de infraestructura de UNOPS. De esta manera se ha convertido en la **primera agencia de Naciones Unidas** en ser aprobada como organismo de formación por ICE. El acuerdo confirma que UNOPS ha cumplido los requisitos para gestionar el plan de formación que diseñó junto a ICE. Dicho plan concuerda con el enfoque de UNOPS sobre el desarrollo de la capacidad nacional y tiene el objetivo específico de proporcionar oportunidades de desarrollo profesional al personal nacional de todo el mundo.

Calidad: UNOPS recibió la **Certificación ISO 9001** en junio de 2011, siendo la **primera organización de las Naciones Unidas** cuyos sistemas de gestión global reciben esta certificación, por la calidad de su sistema global de gestión de proyectos y procesos operativos.

También cuenta con la Certificación de Excelencia en materia de políticas y procedimientos de adquisiciones del Instituto Colegiado de Compras y Suministros (The Chartered Institute of Purchasing & Supply, **CIPS**), considerada la más exigente a nivel mundial en el sector de adquisiciones y contrataciones, que certifica que

UNOPS alcanza estándares de primer orden y que sus procesos, políticas y procedimientos han sido verificados por el organismo independiente de mayor prestigio internacional.

UNOPS ha recibido también las certificaciones del **APMG**, el grupo que está detrás de la metodología del PRINCE2, como organización acreditada de consultoría y organización acreditada de capacitación, así como por el *Project Management Institute* (**PMI**), como proveedora registrada de educación y consultora registrada. De esta manera, UNOPS se ha convertido en la **primera organización internacional** en recibir estas cuatro prestigiosas certificaciones en materia de gestión de proyectos.

Asimismo, desde 2013 UNOPS tiene la **Certificación ISO 14001**, uno de los estándares de gestión medioambiental con mayor reconocimiento a nivel mundial, concedida a organizaciones que evalúan y gestionan activamente su impacto medioambiental.

Experiencia internacional, conocimiento local: UNOPS desarrolla su actividad en más de 80 países en todo el mundo. El trabajo de UNOPS en los entornos más difíciles la posiciona de un modo excepcional para operar con arreglo a normas globales en cualquier parte del mundo, garantizando los más altos estándares internacionales en términos de calidad, plazos y coste acordados, así como garantías respecto a los riesgos de ejecución.

Alcance mundial: Cuando se requiere una amplia difusión de los procesos de adquisición, UNOPS utiliza su vasta red mundial para publicitar e informar sobre las oportunidades a eventuales proveedores, así como para informar a sus asociados de los últimos desarrollos tecnológicos y soluciones en los bienes u obras que se van a licitar. Como recurso central de adquisiciones dentro del Sistema de Naciones Unidas, UNOPS administra el sitio UN WebBuy, que posibilita a los clientes encargar la adquisición online de bienes como vehículos y paneles solares de manera fácil y rápida, los cuales pueden ser entregados en cualquier parte del mundo, y el sitio United Nations Global Marketplace (UNGM), donde se publican todas las licitaciones realizadas por las Naciones Unidas.

Costo-eficiencia, calidad, celeridad: gracias a su significativo poder de compra a escala mundial, UNOPS puede lograr precios ventajosos que repercutan positivamente en el rendimiento de los fondos de las entidades asociadas y, por ende, de la población beneficiaria. UNOPS vigila el desempeño de los proveedores para garantizar que las entregas de bienes, obras o servicios se lleven a cabo con la puntualidad y los parámetros de calidad pactados.

Ventajas operativas: los procedimientos y documentos que utiliza UNOPS (Manual de adquisiciones, actualizado en 2014, pliegos de licitaciones, formatos de contratos) son reconocidos y aceptados como instrumentos internacionalmente válidos por los donantes y las instituciones financieras internacionales, lo que facilita la aprobación de operaciones que los utilizan. Por su parte, los procedimientos de revisión de las especificaciones técnicas y términos de referencia que realiza UNOPS a los requerimientos que preparan sus asociados combinan el análisis de los aspectos técnicos con la salvaguarda de los principios de equidad, integridad, transparencia, competencia efectiva y mejor relación calidad-precio, brindando la seguridad de que los recursos públicos están siendo utilizados correctamente a la vez que se maximizan la competencia y la eficiencia.

Integralidad de los servicios: en lo referente a las adquisiciones, UNOPS basa su acción en el concepto de gestión integral de la cadena de suministros, que abarca desde la planificación inicial de los requerimientos, investigaciones de mercado, ejecución de licitaciones, administración de contratos, operaciones logísticas,

distribución y seguros. Gracias a este enfoque y a su amplia experiencia, UNOPS logra adquirir bienes muy especializados en todo el mundo, obteniendo beneficios significativos en ahorro de precios, reducción de plazos y la adopción de prácticas estándares internacionales de calidad, integridad y fortalecimiento de capacidades nacionales, lo que ha permitido a los gobiernos y a las agencias especializadas de Naciones Unidas concentrar sus esfuerzos en los aspectos sustantivos de sus mandatos, propiciando el uso eficiente de sus recursos a través de delegar a UNOPS los aspectos operativos de gestión.

Apropiación: uno de los principios de UNOPS es el "respeto del concepto de apropiación y la capacidad nacional: desarrollar y complementar la capacidad nacional, pero en ningún caso suplantarla." En tal sentido, en el cumplimiento de sus funciones, UNOPS habilita permanentemente la participación de sus asociados en las decisiones más relevantes de los procesos que ejecuta, como por ejemplo la participación o veeduría transparente de funcionarios de sus contrapartes en los comités de evaluación de las ofertas recibidas. Asimismo, UNOPS procura en todo momento trasmitir las técnicas y procedimientos empleados y dejar capacidad instalada, fomentando el aprendizaje interno de las entidades asociadas.

Transparencia: la rendición de cuentas y la transparencia generan confianza entre UNOPS y las partes interesadas, ya sean gobiernos, donantes, asociados, proveedores o el público en general, que ven en la organización a una entidad que gerencia fondos públicos observando los principios y valores de las Naciones Unidas. Para ayudar a alcanzar este objetivo, UNOPS dispone de una política de divulgación de la información, publicando en su sitio web (data.unops.org) no sólo las bases y criterios de selección de sus adquisiciones, sino todos los contratos celebrados desde 0 USD, los avances operativos y los desembolsos de los proyectos.

UNOPS es además signataria de la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda (IATI), surgida de los compromisos para la transparencia de la ayuda adquiridos como parte del Programa de Acción de Accra de 2008. Ello implica que toda la información relativa a los proyectos que ejecuta es puesta a disposición de sus socios y el público en general, garantizando el acceso transparente a los resultados obtenidos, los costos involucrados y los procedimientos utilizados para seleccionar proveedores y asociados. En 2012, UNOPS fue el **primer organismo de las Naciones Unidas** en publicar datos operacionales en el registro de IATI y en geolocalizar toda la información operativa de los más de 1.000 proyectos que ejecuta a nivel global.

Ética: en el desempeño de su función como una organización de la ONU, UNOPS aplica los más altos estándares éticos en todos sus proyectos y espera, en reciprocidad, obtener lo mismo de sus proveedores y asociados. Los valores enunciados en la Carta de las Naciones Unidas sirven de guía y permiten informar acerca de todas las actividades de UNOPS. Adicionalmente, UNOPS promueve la adhesión de sus proveedores al Pacto Mundial, incrementando la responsabilidad social corporativa, en particular en áreas de derechos humanos, mano de obra, medio ambiente y anticorrupción. Asimismo, UNOPS tiene una serie de normas y directrices para garantizar que los proveedores cumplan con los más altos estándares éticos durante los procesos de licitación y la ejecución de los contratos, manteniendo una política de tolerancia cero en cuanto a los comportamientos poco éticos y las prácticas de corrupción.

Objetivos de Desarrollo del Milenio: como brazo operacional de las Naciones Unidas, la participación de UNOPS en los proyectos permite alinearse a una vasta red mundial de asociados que contribuyen a fortalecer la capacidad institucional, las políticas y los programas necesarios para alcanzar el cumplimiento de los ODM y la Agenda post-2015, compartiendo estrategias para las metas en términos de prácticas innovadoras y verificadas.

Sostenibilidad de las soluciones: al tratarse de obras de gran impacto en la comunidad, resulta imprescindible garantizar la sostenibilidad a largo plazo de las mismas, tanto en el ámbito social como en el ambiental y el económico. UNOPS pone especial énfasis en las propuestas de creación o fomento de capacidades para la operación y el mantenimiento de las soluciones, así como los programas de concienciación de la población beneficiaria en torno a la importancia de la sostenibilidad de las intervenciones.

I.d Servicios de UNOPS

UNOPS presta apoyo en tres áreas principales:

1) Infraestructuras sostenibles

UNOPS ha recibido el mandato de actuar como recurso central del sistema de las Naciones Unidas y otros asociados para el desarrollo de la infraestructura física y servicios relacionados. UNOPS trabaja para ofrecer productos y servicios sostenibles desde un punto de vista económico, social y ambiental, entre los que se incluyen:

- Desarrollo de la capacidad de las industrias e instituciones locales
- Compromiso con las comunidades y programas sociales
- Diseño resiliente al clima y planificación para la reducción del riesgo de desastres
- Diseño respetuoso con el medio ambiente y socialmente responsable
- Consideraciones en materia de género en todas las fases del proyecto

Los países en los que UNOPS ha entregado mayor valor de servicios en proyectos de infraestructuras a nivel global en 2013 son: Afganistán, Haití, Sudán del Sur, República Democrática del Congo, Guatemala y Perú.

2) Adquisiciones sostenibles

Promovemos actividades sostenibles adaptadas al contexto en el que trabajamos, y desarrollamos la capacidad de adquisiciones de nuestros asociados. El tamaño, el alcance y la probada trayectoria de UNOPS hace posible que nuestros asociados se beneficien de las economías de escala y de nuestra competencia técnica especializada. Ofrecemos:

a. Servicios de adquisiciones
b. Alcance internacional coordinado
c. Beneficios ambientales, económicos y sociales
d. Empleo de mano de obra y logística local
e. Respuesta ante desastres y situaciones de emergencia
f. Comunicación con los proveedores
g. Profesionales cualificados en adquisiciones con credenciales reconocidas internacionalmente
h. Servicios de capacitación y asesoramiento a los asociados
i. Enfoque en la calidad y en la relación calidad-precio
j. Grupo de reflexión sobre adquisiciones sostenibles
k. Adquisiciones en línea

3) Gestión sostenible de proyectos

Proyectos mejores (los que están mejor diseñados, mejor implementados y mejor coordinados) aumentan la calidad de vida de las personas necesitadas. Para ello nos centramos en:

a. Gestionar los beneficios
b. Involucrar a las comunidades y autoridades locales
c. Promover la titularidad local y desarrollar la capacidad local
d. Fuertes controles internos
e. Gestión sistemática de las partes interesadas
f. Buena gobernanza

I.e Sectores

UNOPS trabaja a nivel mundial en diferentes sectores como: salud, transporte y construcción, paz y seguridad, medio ambiente, emergencia y recuperación, justicia y gobernanza, agua y saneamiento, educación, así como en desarrollo rural, derechos humanos, mitigación de la pobreza y género, entre otros.

I.f Herramientas de UNOPS

Tabla 1 - data.unops.org

ERP Atlas

ATLAS es un ERP (Enterprise Resource Planning Tool) que gestiona las bases de datos transaccionales de Recursos Humanos y Financieros de las siguientes agencias de Naciones Unidas: PNUD, UNFPA, UNOPS, ONU Mujeres, UNCDF y UNU, gestionando los ciclos de pagos, beneficios del personal, ingresos de fondos y pagos de los proyectos, seguimiento de órdenes de pago, control de contratistas, control de inventarios, adquisiciones y creación de proyectos. Dicho sistema es la base de datos transaccional que utiliza el Sistema de Monitoreo de Proyectos desarrollado por UNOPS en su intranet y es también la fuente de la información financiera de proyectos que se hace pública a través del sitio web data.unops.org, en línea con nuestra política de transparencia y rendición de cuentas.

Sistema GLOCON

Los contratos individuales de personal son gestionados por el sistema GLOCON (GLObal CONtracts), creado por UNOPS para el procesamiento y administración de los compromisos contractuales con personal local y/o internacional. Es un sistema basado en la intranet de UNOPS, diseñado para los oficiales y usuarios de recursos humanos que la utilizan, pues facilita el proceso, de una manera rápida y eficiente y en cualquier lugar del mundo donde se cuente con acceso a Internet.

Sistema de Evaluación PER

Como parte de la Gestión de Rendimiento, el personal de UNOPS es evaluado por sus supervisores a través del sistema PER (Performance Evaluation Report – Reporte de Evaluación de Rendimiento). La evaluación se realiza mediante la previa definición de objetivos específicos, medibles, alcanzables y realistas en el tiempo en el sistema que deberán guardar coherencia con los Términos de Referencia; esta evaluación formará parte del acervo documental del personal que también se archiva en la intranet.

Sistema GPRS

El Sistema Global para la Contratación de Personal en línea (GRPS) cumple dos funciones. Por una parte, es el sistema de contratación online para puestos concretos y, por otra, permite identificar los perfiles y talentos individuales que quieren o estarían interesados en trabajar para UNOPS e incluirlos en una base de datos de especialistas. A través de GPRS, UNOPS tiene acceso a un grupo de profesionales disponibles y precalificados. Hasta la fecha se han creado más de 80 perfiles estándar de consultores y técnicos, los cuales son preseleccionados automáticamente de una forma sencilla y rápida.

Sistema de Monitoreo y Supervisión de Proyectos

El Sistema de Monitoreo y Supervisión de Proyectos desarrollado en la intranet de UNOPS es el mismo que interactúa con el ERP Atlas. Esta poderosa herramienta es uno de los pilares de nuestro Sistema de Gestión de la Calidad (QMS) que, a través de indicadores y alertas, permite visualizar la situación financiera de los proyectos, performance, documentación, transacciones diarias realizadas, proyecciones de gastos, así como la evaluación online del proyecto por parte de los supervisores. La herramienta permite también la posibilidad de poner la documentación a disposición de los socios a través de una extranet denominada Partner Centre. Esta herramienta es un subcomponente del Sistema de Monitoreo y Supervisión de Proyectos que ofrece UNOPS a sus socios.

Sistema Partner Centre

Como parte de nuestra política de transparencia y divulgación de la información, UNOPS ha desarrollado una herramienta para sus socios, quienes a través de una extranet pueden visualizar la situación financiera de los proyectos, solicitar y analizar los documentos técnicos generados, informes de avance y realizar en línea la evaluación del proyecto así como del responsable del mismo. Esta información generada es parte de los indicadores de calidad que nuestra organización está monitoreando como parte de su mejora continua y nuestro compromiso asumido al recibir la certificación ISO9001.

Sistema Central del Comité de Adjudicación Contratos

UNOPS cuenta con procedimientos normalizados para todos sus procesos de adjudicaciones: manual de adquisiciones, pliegos de licitaciones normalizados, contratos estándar, hasta un flujo de procesos de aprobación con segregación de funciones, con distintos roles en la oficina país, oficina regional y la sede central de UNOPS. En ese sentido, UNOPS ha creado un sistema de información que permite ingresar todos los casos de recomendación de adjudicación a partir de un monto preestablecido en la delegación de autoridad otorgado a cada funcionario. Cada caso es revisado y auditado por los Comités Regionales y por la Sede Central, de esa forma, UNOPS asegura que cada recomendación de adjudicación ha seguido los procesos establecidos ,tanto en nuestro Manual de Licitaciones, Pliego de Licitación como en nuestras Reglas Financieras, en línea con estándares internacionales.

UN Global Marketplace

UNOPS gestiona y utiliza el portal UN Global Marketplace (UNGM www.ungm.org), el portal común de adquisiciones del sistema de organismos de las Naciones Unidas. El UNGM reúne al personal de adquisiciones de las Naciones Unidas y a la comunidad de proveedores del mundo, con una media de 1.000 nuevas inscripciones al día, en lo que representa un mercado global de más de 15 mil millones USD al año para todo tipo de productos y servicios destinados al desarrollo nacional y de respuesta a emergencias y conflictos.

Aspire

Mediante el uso de la metodológica ASPIRE de la empresa ARUP, se pueden evaluar de manera integral los aspectos sociales, institucionales, ambientales y económicos de los proyectos. Este software ayuda a los equipos de proyectos a maximizar los impactos positivos de sus propuestas. En aquellos proyectos que lo requieren, el equipo UNOPS/ARUP utiliza este marco para ejecutar una evaluación inicial ASPIRE para informar sobre las consideraciones de sostenibilidad que deben incluirse en los proyectos trabajados en conjunto.

Apéndice II
MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

La presente asistencia prevé: a) contratación de consultores individuales (nacionales e internacionales); b) contratación de servicios y consultorías por firmas contratistas; c) adquisición de bienes y suministros; d) actividades de capacitación; y e) administración general. La UNOPS se compromete a celebrar consultas con el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, según corresponda, con respecto a todos los aspectos de la provisión de los servicios con base a la Matriz de Responsabilidades definida a continuación:

A. Contratación de Consultores Individuales (nacionales e internacionales) para las tareas de fortalecimiento institucional

IGSS	UNOPS	TAREA
	X	Preparación de los Términos de Referencia (TOR)
	X	Finalización de los TOR
	X	Selección de consultores
	X	Firma de contratos
	X	Administración de contrato
	X	Supervisión técnica de consultores
(X)	X	Examen/aprobación de informes parciales/finales
	X	Pago

B. Adquisición de Bienes y Suministros

IGSS	UNOPS	TAREA
X	(X)	Preparación de la lista de equipos / suministros (UNOPS revisa)
X	(X)	Preparación de especificaciones técnicas detalladas (UNOPS revisa)
	X	Finalización de las especificaciones técnicas
	X	Preparación de las Bases y Emisión de los llamados a licitación
	X	Recepción y evaluación de las ofertas
	X	Recomendación de adjudicación
	X	Adjudicación y firma de la orden de compra
	X	Arreglos de inspección y transporte
(X)	X	Tránsito aduanero
(X)	X	Seguimiento hasta la entrega en el destino final
(X)	X	Recepción y aceptación de los bienes / suministros
	X	Pago al proveedor

X : Responsabilidad primaria
(X): Responsabilidad secundaria

Apéndice III

PRESUPUESTO/CRONOGRAMA DE TRANSFERENCIAS
Cifras en Dólares de los Estados Unidos de América

Adquisición de medicamentos e insumos médicos y el fortalecimiento de las capacidades del IGSS

PRESUPUESTO:

DESCRIPCIÓN DEL GASTO	USD
A.GASTOS DIRECTOS INSUMOS PRINCIPALES DEL PROYECTO	
Adquisiciones medicinas e insumos médicos	**200,000,000**
B. GASTOS INDIRECTOS Y DIRECTOS UNOPS	**9,345,724**
TOTAL PROYECTO	**209,345,724**

La cantidad de nueve millones trescientos cuarenta y cinco mil setecientos veinticuatro Dólares de los Estados Unidos de América (USD$9,345,724) incluye todos los gastos directos e indirectos de UNOPS en concepto de administración, implementación, supervisión, fortalecimiento de capacidades del IGSS y aseguramiento de la calidad del proyecto que equivale al 4.6729 % sobre la partida de USD$200,000,000 destinada a adquisiciones, que devengará UNOPS por la administración del Proyecto.

Los cargos de los Gastos Indirectos y de los Gastos Directos de implementación mencionados en el Inciso B. de la tabla arriba serán realizados por UNOPS de acuerdo a las siguientes modalidades:

(iii) A razón de la cantidad mensual invariable de doscientos ochenta y un mil trescientos cincuenta y tres Dólares De los Estados Unidos de América (USD$281,353) a finales de cada uno de los 19 meses de ejecución del proyecto, por lo que el total de estos cargos, fijos en el tiempo previsto de duración del proyecto ascenderán a la cantidad total de cinco millones trescientos cuarenta y cinco mil setecientos veinticuatro Dólares de los Estados Unidos de América (5,345,724)

(iv) A razón del 2% del total de los gastos directos realizados; de acuerdo a la tabla anterior el presupuesto para gastos directos es doscientos millones de Dólares de los Estados Unidos de América (USD$200,000,000) por lo que el total de estos cargos ascenderá a un máximo de cuatros millones de Dólares de los Estados Unidos de América (USD$4,000,000).

A. CRONOGRAMA DE TRANSFERENCIAS

Luego de la primera transferencia de cinco millones de Dólares de los Estados Unidos de América (USD $5,000,000), el IGSS realizará transferencias sucesivas a UNOPS de acuerdo a un calendario de desembolsos que acuerde el Comité de Dirección del Proyecto al inicio de la implementación del mismo, de manera que antes de la asignación de contratos y órdenes de compra a proveedores, UNOPS siempre cuente con la totalidad de los correspondientes recursos financieros depositados por parte del IGSS. El Comité de Dirección del Proyecto, conformado por el IGSS e UNOPS, podrá revisar el calendario de desembolso siempre que sea necesario por eventuales modificaciones del ritmo de implementación del proyecto.

Apéndice IV

Adquisición de medicamentos e insumos médicos y el Fortalecimiento de las capacidades del IGSS

ESTADO FINAL DE GASTOS

(En dólares EE.UU.)

Fondos recibidos del Banco	xxxxxxxxxxxxxxx
Interés devengado	xxxxxxxxxxxxxxx
	xxxxxxxxxxxxxxx
Menos:	
Gastos del Proyecto (de conformidad con la revisión final del presupuesto)	xxxxxxxxxxxxxxx
Saldo no utilizado	xxxxxxxxxxxxxxxx