



**Gobierno de la República de Nicaragua**

**United Nations Capital Development Fund (UNCDF)**

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

**Programa de Apoyo a la Descentralización y a la  
Territorialización de los Objetivos de Desarrollo del Milenio  
PADETOM**

**UNCDF Proyecto No.00057603  
PNUD Proyecto NIC10-00057515**

El propósito del programa es contribuir al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio a través del desarrollo económico local con énfasis en la seguridad alimentaria y la capitalización de los productores y empresas rurales de pequeña escala. Se persigue con ello apoyar la implementación efectiva de políticas nacionales de reducción de la pobreza en el marco del proceso de descentralización y autonomía de los Gobiernos Locales.

**Noviembre del 2007**

## PAGINA DE FIRMAS

País: Nicaragua

UNDAF Indicadores de los Resultados Esperados:

1. Fortalecidas las instituciones democráticas que empoderan a los pobres y promueven la participación ciudadana en la formulación de políticas públicas a nivel local.
2. Mejorada la eficiencia, efectividad y transparencia de las instituciones del sector público para promover el desarrollo humano sostenible
3. Fortalecida la institucionalidad para la formulación, implementación y seguimiento de políticas públicas a nivel nacional, regional y municipal para la construcción de la ciudadanía y reducción de desigualdades, inequidades y brechas.

Metas MYFF

Impulsar la gobernabilidad democrática  
Alcanzar los ODM y reducir la pobreza

Resultados Esperados:

1. Marco de política, legal y regulador más eficaz, para reforzar el papel de las municipalidades en la lucha contra la pobreza y darle mayor voz a los pobres en la formulación e implementación de las políticas públicas.
2. Instituciones municipales fortalecidas que faciliten la planificación y la gestión descentralizada del desarrollo local en pro de los pobres para la reducción de inequidades
3. Incremento en Inversiones en Seguridad Alimentar y Desarrollo Económico Local a nivel municipal.

Organismo Nacional de Ejecución:

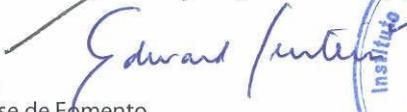
Instituto Nicaragüense de Fomento Municipal

Organismo Nacional de Implementación:

Asociación de Municipios de Nicaragua

Período del Programa: 2007 y Período CCF 2008-2012	
Componente de Programa Gobernabilidad Democrática	
Título del Programa:	PADETOM
Identificación del Programa	AWARD 47322
No. Proyecto PNUD:	NIC10-57515
No. Proyecto UNCDF:	00057603
Duración del Programa:	(3 FY: 2007-2009)
Acuerdos de Gestión:	NEX

Presupuesto total:	U\$ 1,909,125
UNCDF:	U\$ 1,609,125
PNUD Nicaragua:	U\$ 300,000

Acordado por:	Nombre	Firma	Fecha
Gobierno	Samuel Santos Ministro Relaciones Exteriores		13/11/07
Organismo Nacional de Ejecución	Edward Centeno Presidente Ejecutivo Instituto Nicaragüense de Fomento Municipal		07/11/2007
UNCDF	Alfredo Missair, Coordinador Residente (por) Henriette Keijzers, Deputy Executive Secretary (Let.291007)		31/10/2007
PNUD Nicaragua	Alfredo Missair Representante Residente		31/10/2007



## CONTENIDO

Página de firmas	1
Siglas	3
Análisis de Situación	4
Estrategia	14
Objetivos de Desarrollo y Resultados	16
Componente 1 INIFOM	17
Componente 2 AMUNIC	20
Marco de Resultados y Recursos	22
Arreglos de Gestión	32
Presupuesto del Programa y Plan de Financiamiento	34

## Siglas

	<b>Español</b>	<b>Inglés</b>
AMUNIC	Asociación de Municipios de Nicaragua	Association of Nicaraguan Municipalities
CDD	Comité de desarrollo departamental	Departmental Development Comité
CDM	Comité de Desarrollo Municipal	Municipal Development Comité
CIPRES	Centro para la Promoción, la investigación y el Desarrollo Rural y Social	Center for Rural and Social Promotion, Research, and Development
ENDDEL	Estrategia Nacional de Descentralización y Desarrollo Local	National Decentralization and Local Development Strategy
FAO	Fondo de NU para Agricultura y Alimentos	Food and Agriculture Organization of the UN
FIDEL	Fondo de Inversión para el Desarrollo Económico Local	Local Economic Development Investment Fund
GL-ODM1	Fortalecimiento de la Gobernabilidad Local para el ODM 1	Strengthening Local Governance for the MGD 1
GRUN	Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional (Gobierno de Nicaragua)	Reconciliation and National Unity Government of Nicaragua
BID	Banco Interamericano de Desarrollo	Inter-American Development Bank
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola	International Fund for Agricultural Development
INIFOM	Instituto Nicaragüense de Fomento Municipal	Nicaraguan Institute of Municipal Development
MAGFOR	Ministerio de Agricultura y Forestal	Ministry of Agriculture and Forestry
MECD	Ministerio de Educación Cultura y Deporte	Ministry of Education, Culture and Sport
MHCP	Ministerio de Hacienda y Crédito Público	Ministry of Finance
MINSA	Ministerio de Salud	Ministry of Health
MINREX	Ministerio de Relaciones Exteriores	Ministry of Foreign Affairs
OAP	Oficina de Administración Pública (de la SETEC)	Public Administration Office (of the SETEC)
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio	Millennium Development Goals
PENDDEL	Política y Estrategia Nacional de Descentralización para el Desarrollo Local	National Policy and Strategy for Decentralization and Local Development
PHC	Programa Hambre Cero	Zero Hunger Program
PNDL	Programa Nacional de Descentralización y Desarrollo Local	National Program for Decentralization and Local Development
PRODELSA	Programa de Desarrollo Local y Seguridad Alimentaria	Local Development and Food Security Program
RUTA	Unidad Regional de Asistencia Técnica	Regional Unit for Technical Assistance
SETEC	Secretaría Técnica de la Presidencia	Technical Secretariat of the President's Office
SIAF	Sistema Integrado de Administración Financiera	Integrated Financial Administration System
SPM	Sistema de Planificación Municipal	Municipal Planning System
UCLG	Unión de Ciudades y Gobiernos Locales	United Cities and Local Governments
UNCDF	Fondo de NU para el Desarrollo de la Capitalización	United Nations Capital Development Fund
UNDP	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo	United Nations Development Program
UTM	Unidad Técnica Municipal	Municipal Technical Unit

## **I. ANALISIS DE SITUACIÓN**

### **Cambios Políticos Recientes**

- 1.1 En las recientes elecciones (Nov. 2006) el Partido Frente Sandinista de Liberación Nacional ganó nuevamente la Presidencia después de 15 años en la oposición. El Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional de Nicaragua (GRUN) ha prometido impulsar políticas económicas que no solo estimulen el crecimiento económico, sino que también corrijan la distribución del ingreso, que está entre las más desiguales del mundo.
- 1.2 Un elemento importante de la posición ideológica y política del nuevo gobierno es un énfasis renovado en las instituciones de participación y en la democracia directa. La manera en que tales instituciones se combinarán e impactarán en las instituciones formales de democracia representativa a nivel nacional, regional y municipal, todavía está siendo desarrollada, pero no cabe ninguna duda de la voluntad de las nuevas autoridades de abrir nuevos espacios para que los ciudadanos puedan influir y determinar las políticas públicas y su implementación a todos los niveles de gobierno y de la administración pública.

### **Ambiente Socio-económico**

- 1.3 Nicaragua es un país de una población estimada de 5.1 M. de personas (2005). Con un ingreso per cápita de EE.UU \$910 (2005) que es menos de una cuarta parte del promedio de la región latinoamericana y del Caribe, Nicaragua es el segundo país más empobrecido en el hemisferio occidental, después de Haití.
- 1.4 Nicaragua tiene un fuerte subempleo y una fuerte carga de deuda interna. Si bien el país ha progresado hacia la estabilidad macroeconómica en los últimos años, el crecimiento anual del PIB ha sido demasiado bajo para satisfacer las necesidades del país, obligando a Nicaragua a depender de la asistencia económica internacional para poder cumplir con sus obligaciones fiscales y financieras. Por su parte, los altos precios del petróleo incidieron en un incremento de la inflación a 9.6% en 2005, y 9.1% en 2006, resultando en una caída en el crecimiento real del PIB a 3.5% en 2006 en vez del 5% del 2004.
- 1.5 A inicios de 2004, Nicaragua calificó para una reducción de la deuda externa de unos \$4.5 mil millones bajo la Iniciativa de Países Pobres Altamente Endeudados (HIPC), debido a su desempeño macroeconómico exitoso bajo el anterior programa de políticas con el Fondo Monetario Internacional y otros esfuerzos, pero que no han contribuido significativamente a reducir la pobreza. El PRGF es importante por cuanto proporciona el marco de políticas dentro del cual se concede el financiamiento concesionario y las donaciones, necesarios para financiar el déficit fiscal. El Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional ha negociado con éxito un nuevo Programa Económico Financiero (PEF) con el FMI para tres años para reemplazar el que expiró en diciembre del 2006, el que es la base para un programa Servicio para el Crecimiento y la Lucha contra la Pobreza (SCLP). Este nuevo programa contiene un conjunto de políticas y acciones en las áreas fiscal, monetaria, comercial y por primera vez se ha incorporando una agenda social orientada al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

- 1.6 En octubre del 2005, Nicaragua ratificó el Acuerdo de Libre Comercio entre EE.UU - América Central (CAFTA), el cual pretendía proporcionar oportunidades de inversión, crear empleo y profundizar el desarrollo económico, a pesar de ello, en su diseño y negociación se priorizó al gran capital y no a los pequeños y medianos productores, por ello el Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional está promoviendo una mayor apertura en el mercado internacional, promoviendo nuevas y mas justas relaciones comerciales. Se espera profundizar el CAFTA, se ha negociado acuerdos con la Alternativa Bolivariana para las Américas (ALBA), se está negociando el tratado con la Unión Europea y se están fortaleciendo relaciones con los países Centroamericanos, Panamá, Brasil, Chile, Canada, China e Irán.
- 1.7 El Plan Nacional de Desarrollo Humano está en proceso de elaboración, sin embargo, las primeras indicaciones sugieren que dicha política traerá consigo un impacto distributivo inmediato que favorecerá a las empresas pequeñas y medianas y, en particular, a los productores y productoras rurales pobres.
- 1.8 En febrero del 2007, el GRUN envió a la Asamblea Nacional un programa de revisión del presupuesto para 2007, este confirma que la política económica global en gran medida seguirá siendo equilibrada. La mayoría de los aumentos del gasto se han otorgado a los Ministerios de Educación y Salud, tratando de garantizar el acceso a ambos servicios públicos de forma gratuita; el impacto fiscal global se ha limitado a un aumento del 0.2% del PIB en el déficit fiscal (en relación al presupuesto original).

## **Estado del proceso de descentralización**

### **Niveles de Gobierno y administración pública**

- 1.9 La Constitución de 1987 que fue reformada en 1995, establece a Nicaragua como un estado unitario con tres niveles de gobierno (i) Central, (ii) Regional en las Regiones Autónomas de la Costa Caribe y (iii) Municipal. La división política administrativa del país incluye: 153 Municipalidades y 2 Regiones Autónomas (Región Autónoma Atlánticas Norte y Sur, RAAN y RAAS). La organización del Gobierno Central además de las estructuras centrales contempla delegaciones departamentales desconcentradas.
- 1.10 El proceso de descentralización democrática empezó en 1987 con el establecimiento de las dos Regiones Autónomas de la Costa Atlántica (Ley N.28). El año siguiente, con la Ley de Municipios - Ley No. 40, se establece al municipio como unidad base de la división política administrativa del país. Se eligieron entonces los Concejos Municipales que empezaron a operar en 1990.
- 1.11 En cuanto a los 15 "departamentos": jurisdicciones intermedias entre el nivel central y municipal, estos siguen siendo únicamente un escalón de desconcentración administrativa de los ministerios y entes autónomos del Gobierno Central. Además de cumplir funciones sectoriales específicas, pueden convertirse en una importante "bisagra" para la negociación/coordinación central-municipal, particularmente con respecto a la integración del programa de inversión pública central y local.

### **Asignación de funciones**

- 1.12 En 1997, una nueva Ley (n.261) reformó la Ley 40 y extendió considerablemente las competencias de los gobiernos municipales. Sin embargo, La Ley siguió siendo

ambigua con respecto a la asignación de responsabilidades específicas respecto a la provisión de servicios y cómo éstos podían compartirse con las autoridades centrales. Tampoco proveyó ningún recurso adicional para financiar las nuevas responsabilidades.

- 1.13 No es de sorprenderse que, frente a tales ambigüedades y falta de recursos, la mayoría de las municipalidades ha optado por limitarse a proveer un número limitado de servicios urbanos tradicionales (limpieza e iluminación de calles, manejo de desechos sólidos, mercados, parques urbanos, cementerios, etc.), donde claramente no hay ningún traslape de responsabilidad con las autoridades centrales. Sin embargo, estos son servicios que tienen un impacto limitado e insuficiente en el desarrollo local y no llegan a la mayoría de las zonas rurales dónde viven los más pobres.
- 1.14 La consecuencia es una “sub-utilización” de potenciales capacidades y ventajas comparativas de los municipios en el combate a la pobreza. No obstante, hay evidencia creciente (particularmente después de la introducción de las transferencias fiscales regulares en 2004) de un involucramiento pro-activo de muchas autoridades municipales en áreas como salud, educación y gestión medioambiental, aun cuando esto, de momento, enfatiza en la financiación de inversiones, y en menor medida en la provisión de servicios.

#### **Asignación de Recursos Financieros**

- 1.15 Tanto la Ley creadora de los Gobiernos Locales como su revisión (Leyes 40 y 261), así como el Estatuto de Autonomía Regional (Ley 28), otorgan poderes fiscales a las autoridades municipales y regionales. Una serie de leyes sucesivas han expandido esos poderes, siendo lo más notable la transferencia a las municipalidades de la valoración y recaudación del Impuesto de Bienes Inmuebles (IBI). Sin embargo otras, como la Ley de Equidad Fiscal han disminuido la potencialidad fiscal municipal.
- 1.16 En Julio del 2003 la Asamblea Nacional de Nicaragua aprobó la Ley No. 466 ordenando la transferencia del 10% del ingreso fiscal nacional a las municipalidades del país para el 2010, comenzando con al menos un 4% de lo recaudado en 2004 (US\$ 26 millones). La Ley No. 466 es considerada por las municipalidades y su asociación nacional, AMUNIC, un gran paso hacia adelante en el proceso de descentralización, quienes durante años argumentaron que las enmiendas a la Ley de Municipios, introducidas en 1997, habían incrementado las responsabilidades municipales sin otorgar los recursos correspondientes para cumplirlas.
- 1.17 Sin embargo, desde el 2004, el Banco Mundial y el FMI han expresado su preocupación de que la Ley de Transferencias obligaba al Tesoro Nicaragüense a transferir recursos sin transferir nuevas competencias. La posición del Gobierno Central en ese año, fue intentar definir cuales responsabilidades gubernamentales centrales podían ser transferidas a fin de preservar el balance fiscal; intentos de última hora del gobierno anterior, para “neutralizar” fiscalmente las transferencias, mediante la asignación de nuevas obligaciones y la imposición de contribuciones municipales a programas manejados a nivel central, encontraron fuerte resistencia del movimiento municipal. El actual Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional se opone fuertemente a las medidas de “neutralizar” las transferencias tal como lo proponen los organismos financieros internacionales ya que considera que las verdaderas causas del déficit fiscal

lo constituyen la excesiva deuda interna, duplicidad de funciones en las entidades del poder ejecutivo y el enorme derroche del gasto público en gastos operativos y costosas consultorías que no impactaron positivamente en el combate a la pobreza.

- 1.18 A pesar de lo anterior, el Gobierno de Unidad y Reconciliación Nacional se ha propuesto avanzar en la clarificación y armonización de las competencias y responsabilidades de gastos, prestación de servicios y gestión del desarrollo por los niveles de Gobierno acompañado de un Sistema de Financiamiento más equitativo que fortalezca la autonomía regional y municipal y la participación ciudadana con mayor poder de decisión.

### **Política y Estrategia de Descentralización**

- 1.19 En el 2005, el Gobierno anterior trasladó la responsabilidad de desarrollar dicha política y estrategia a la Oficina de Administración Pública (OAP) en la Secretaría Técnica de la Presidencia, logrando con ello aprobar la política de descentralización y desarrollar una estrategia para la implementación de las reformas.
- 1.20 El nuevo Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional asignó al INIFOM la responsabilidad sobre el proceso de descentralización y actualmente está revisando la política aprobada por el anterior Gobierno, con el objetivo de profundizar el combate a la pobreza y propiciar mejores condiciones para el desarrollo humano con equidad.

### **Asistencia anterior del UNCDF para la Descentralización y el Desarrollo Local en Nicaragua**

#### **Origen del actual programa de asistencia (PAPFM)**

- 1.21 El actual programa del UNCDF en Nicaragua se originó en 2001 de un esfuerzo conjunto Banco Mundial-UNCDF para: (i) reestructurar el Instituto Nicaragüense de Fomento Municipal (INIFOM), (ii) desarrollar un programa corporativo integral (el PFM o "Programa de Fortalecimiento Municipal") y (iii) permitir a los donantes financiar programas coordinados de apoyo a dicho programa.
- 1.22 El resultado de este esfuerzo conjunto fue la aprobación en 2001 de un préstamo del BM(\$18.5 M) para el "2do Programa de Desarrollo de Municipalidades Rurales, también conocido como PROTIERRA-2 y una donación complementaria del UNCDF (\$3.7 M para el "Apoyo al Programa PFM" (PAPFM / Código: 00032035).
- 1.23 El PAPFM fue diseñado para brindar al INIFOM asistencia técnica para el desarrollo de políticas, enfocándose en el diseño del sistema nacional de transferencias fiscales, el desarrollo del sistema de planificación municipal (SPM) y del sistema integrado de administración financiera municipal (SIAFM) y asistencia de capital para co-financiar un mecanismo financiero, el "Fondo de Desarrollo Municipal" o FONDEM que piloteó el sistema de transferencias fiscales.

### **La primera fase (2001-03)**

1.24 El PAPFM operó dentro de las instalaciones del INIFOM durante el 2002-03 y:

- Contribuyó significativamente al diseño del sistema de transferencias fiscales (aprobado posteriormente en la Ley 466).
- Asistió al desarrollo, diseminación e institucionalización del Sistema de Planificación Municipal, (SPM) el cual ha sido ampliamente adoptado por las municipalidades nicaragüenses.
- Desarrolló el diseño conceptual y técnico del Sistema Integrado de Administración Financiera Municipal (SIAFM), permitiendo a INIFOM iniciar la gestión de un préstamo del Banco Interamericano de Desarrollo, BID, (más de \$1.5 M) para el desarrollo de software y la puesta a prueba del sistema en 14 municipalidades.
- Inició el financiamiento (vía FONDEM) de inversiones de capital en 5 municipalidades piloto, pero tuvo que suspender dicha actividad debido a las dificultades financieras del UNCDF y el corte (a la mitad) del presupuesto inicial del programa. A la larga, no fue posible obtener asistencia de capital del UNCDF, a excepción de una capitalización de \$250.000 para el Fondo Nacional de Inversión Municipal, FONIM, que fue desarrollado en conjunto con otros donantes (DANIDA, FINNIDA, DFID) al financiamiento del fortalecimiento institucional municipal en el marco de la Ley de Transferencias.

### **La segunda fase (2004-06)**

1.25 En 2004, la voluntad y capacidad del GON de reformar y ampliar el rol del INIFOM pareció cada vez más incierta. INIFOM permaneció siendo la contraparte natural de muchos donantes interesados en apoyar las reformas para la descentralización y el desarrollo local, pero su marginalización dentro del aparato gubernamental que formulaba las políticas públicas, generó un creciente sentimiento de frustración entre los donantes, percibiéndose como una falta de compromiso del GON con la descentralización y la ampliación del rol de las autoridades locales en el diseño e implementación de estrategias nacionales para la reducción de la pobreza.

1.26 El PAPFM si bien continuó apoyando al INIFOM, comenzó a diversificar sus contrapartes y a apoyar también a la Asociación de Municipalidades de Nicaragua (AMUNIC), la cual había emergido liderando las reformas. Asimismo, en el 2005, el programa también empezó a trabajar con la Secretaría Técnica de la Presidencia, (SETEC) cuando ésta asumió la iniciativa de desarrollar la política y estrategia nacional para la descentralización y el desarrollo local.

1.27 En el 2004, el personal del programa PAPFM se instaló en la oficina del PNUD en Managua. Este movimiento, no solo fue para ampliar las contrapartes del programa, sino que también pretendía ampliar la capacidad del PNUD-Managua para apoyar el proceso de reforma para la descentralización y permitirle desempeñar un rol mas activo en el foro ("sub-mesa de descentralización") donde los donantes estaban intentando coordinar sus acciones de apoyo a dicho proceso.

1.28 Con el traslado del equipo PAPFM a la Oficina Local del PNUD-Managua, el PNUD le asignó la tarea de formular y dirigir un programa complementario al PAPFM, financiado por PNUD, llamado "Apoyo a la Gestión Municipal Participativa y Transparente" (AGMPT / Código: 00044271). Este programa fue establecido para permitir el co-financiamiento del PNUD (\$150,000/anual) de lo que, para todos los efectos y propósitos, se convirtió en un programa conjunto PNUD-UNCDF de apoyo a la descentralización y el desarrollo local. En equipo del UNCDF administrando los recursos de ambos programas, el PAPFM y el AGMPT, llevó a cabo una serie de actividades:

- Continuó apoyando a INIFOM en el refinamiento del Sistema de Planificación Municipal y contribuyó con el desarrollo de procedimientos para "la auditoría social", para el monitoreo y evaluación a nivel de la comunidad del desempeño de los gobiernos municipales y de las instituciones sectoriales a nivel local.
- Asistió a la municipalidad de Nagarote en sus esfuerzos por desarrollar y equipar su propia "Oficina Municipal de Promoción del Desarrollo Económico Local."
- Trabajando con su nueva contraparte, AMUNIC, asesoró y financió un programa, (muy apreciado por los alcaldes beneficiarios) bajo el cual, abogados recién graduados, trabajaron como Voluntarios de Naciones Unidas en municipalidades y Asociaciones de Municipios Departamental y asesoraron a Gobiernos Municipales en la formulación de políticas municipales, en la implementación de la Ley de Municipios, sus reformas y el marco jurídico municipal en general.
- También con AMUNIC, el UNCDF apoyó la publicación y entregó a todas las municipalidades nicaragüenses de un compendio en 5 volúmenes de toda la legislación pertinente al gobierno y administración municipal.
- Trabajando con la Secretaría Técnica de la Oficina del Presidente (SETEC) el UNCDF apoyó la realización de un estudio especializado sobre la integración de la programación de la inversión nacional y la planificación municipal. El estudio puso en marcha un debate importante y una posible iniciativa de reforma, asignando a los departamentos (el nivel intermedio de administración) un papel clave como nivel de articulación y negociaciones de inversiones municipales y sectoriales.
- Otro estudio importante que apoyó el UNCDF lo realizó con la Universidad del Estado de Georgia para revisar la experiencia de implementación de la Ley 466. Este estudio, encargado por la Comisión de Transferencias Fiscales (presidido por INIFOM), recomendó algunos cambios sustanciales en la fórmula de las transferencias y en su administración.

1.29 El UNCDF brindó un apoyo fundamental a la OAP para que fuese finalizada y aprobada la política y se presentara un borrador de "Estrategia Nacional de Descentralización y Desarrollo Local" (ENDDL), el cual fue oficialmente sometido a un proceso de consulta a nivel nacional en Agosto 2006 y presentado a la comunidad nacional e internacional en Noviembre del 2006.

### **Valorando el impacto de la asistencia pasada del UNCDF**

1.30 Se espera que el programa del UNCDF en Nicaragua (PAPFM) sea evaluado como parte de la fase 2 del ejercicio de evaluación corporativa del UNCDF. Dicha evaluación debería llevarse a cabo en la segunda mitad del 2007.

1.31 Mientras tanto, una "Valoración de los Resultados del Desarrollo"(ADR) independiente, encargada por el PNUD para revisar todos sus programas, se realizó en el 2006. El Informe del ADR (Sept 2006) resume la valoración del involucramiento del UNCDF en Nicaragua en los términos siguientes:

[...] La contribución del PNUD al proceso de descentralización se ha fortalecido en los años recientes por su alianza eficaz con el UNCDF. Esto le ha permitido al PNUD integrar dentro de su propia estructura orgánica, profesionales del UNCDF que han aumentado la influencia del PNUD en varios procesos que son críticos a las reformas para la descentralización y el fortalecimiento municipal en Nicaragua, [...]

1.32 El informe enfatiza el papel del UNCDF particularmente en el apoyo a la preparación y adopción de la Ley de Transferencias Fiscales del 2003 y posterior monitoreo y evaluación de su implementación, así como el papel crítico del UNCDF en la preparación de la Política y la Estrategia Nacional de Descentralización y Desarrollo Local (ENDDL) en 2005-06.

### **Oportunidades Para Una Nueva Ronda de Asistencia del UNCDF (2007-09)**

1.33 Las oportunidades que están surgiendo para una nueva ronda de asistencia del UNCDF a las reformas para la descentralización y el desarrollo local en Nicaragua, se relacionan tanto a (i) las nuevas políticas del gobierno, enfatizando la democracia participativa y directa y la inversión para el desarrollo en pro de los pobres, y (ii) los esfuerzos en marcha, de parte del Coordinador Residente del Sistema de Naciones Unidas en Nicaragua, por implementar un enfoque integrado y de cooperar como uno solo, "delivery-as-one" en la respuesta del SNU a las necesidades de Desarrollo Humano Sustentable en Nicaragua.

### **Oportunidades relacionadas con las políticas y programas de gobierno**

1.34 Al evaluar el ambiente de un país con miras a desarrollar un programa de asistencia del UNCDF para el desarrollo local sostenible en pro de los pobres, dos conjuntos de políticas y programas nacionales son críticos y el éxito depende del efecto combinado de ambos tipos de programas. Éstos son (i) políticas y programas que desarrollen el marco regulador e institucional de los gobiernos locales y (ii) políticas y programas que promuevan inversiones públicas y privadas para el desarrollo local en pro de los pobres.

1.35 En Nicaragua los dos tipos de programas son ejemplificados por:

- (a) El "Plan Nacional de Descentralización y Desarrollo Local" que el INIFOM tiene el mandato de desarrollar, a fin de implementar la política y estrategia nacional de descentralización.

- (b) El Programa "Hambre Cero", programa nacional que ha sido diseñado para combatir el hambre y la desnutrición y aumentar la seguridad alimentaria de los pobres, mediante la transferencia de recursos productivos, y la provisión de servicios de salud y educación focalizados. El programa apunta directamente al logro del ODM No.1 y sus tres componentes sectoriales están siendo manejados por los Ministerios de Agricultura, Educación y Salud.

Ambos programas proveen el marco nacional dentro del cual se diseña el presente programa de asistencia del UNCDF 2007-09 en alianza con PNUD Nicaragua.

- 1.36 El Programa "Hambre Cero" es el primer programa de desarrollo económico y social importante del nuevo gobierno. Apunta a combatir el hambre y la desnutrición y mejorar la seguridad alimentaria de 75,000 familias en las 153 municipalidades del país. Es un programa integrado que incluye (i) un componente manejado por el Ministerio de Agricultura y Forestal (MAGFOR) para capitalizar a familias rurales pobres con recursos productivos ("el bono productivo") incluyendo ganado, semillas, y un bio-digestor para producción de gas de cocina y de fertilizantes (ii) un componente manejado por el Ministerio de Educación (MECD) para desarrollar un plan de estudios sobre seguridad alimentaria, introducir los huertos escolares, y ejecutar un programa de comidas escolares y (iii) un componente manejado por el Ministerio de Salud (MINSA) para atención especial a mujeres embarazadas y niños lactantes dentro de la población designada.
- 1.37 El Programa Hambre Cero aprovechará la experiencia exitosa de un modelo de producción integrado que una ONG local (CIPRES) desarrolló a mediados de los años 90 para potenciar la agricultura a pequeña escala. A través de una mezcla de préstamos y concesiones, el modelo proporciona a pequeños productores, ganado, semillas, tecnología innovadora, crédito a bajo interés y asistencia técnica por cultivar una granja en la que los desperdicios se reciclan eficazmente para minimizar costos y aumentar al máximo la producción. La experiencia ha mostrado que el modelo de CIPRES ha resultado en un aumento y diversificación en la producción de comida, que las familias utilizan para satisfacer sus propias necesidades nutritivas, y para vender los excedentes en el mercado local. De las aproximadamente 750 familias que han implementado el programa de granja en los últimos seis años, 80% por ciento ha logrado obtener solvencia financiera y ha pagado su préstamo. La dieta promedio de las familias participantes ha crecido entre 25-30% en cantidad y 50% en variedad, mientras la cantidad y el precio de los productos que venden en los mercados locales también ha subido significativamente. El Programa Hambre Cero financiará el establecimiento de 15,000 granjas anuales durante los próximos cinco años.
- 1.38 Si bien muchas agencias internacionales, incluyendo el Banco Mundial, han comprometido su apoyo al Programa Hambre Cero, se requiere del apoyo de otras fuentes de recursos externos para realizar las metas propuestas de incorporar a la actividad económica a los pequeños productores rurales con un enfoque de desarrollo productivo y no asistencialista.
- 1.39 Un aspecto importante del mecanismo de implementación del programa Hambre Cero es el papel que las municipalidades podrían jugar. En principio, se espera involucrar a las municipalidades en el monitoreo global del programa, a través de sus representantes en los Comités de Dirección del programa a nivel departamental.

- 1.40 Las Municipalidades, en la medida en que tengan, o puedan adquirir un nivel razonable de capacidad técnica y logística, dentro de sus propias Unidades Técnicas Municipales (UTM) podrían convertirse en socios implementadores del MAGFOR y de otras instituciones sectoriales en la ejecución de éste y de otros programas nacionales de lucha contra la pobreza a un costo relativamente menor si se ejecuta desde el nivel central. Asimismo, al promover el fortalecimiento de la capacidad de las municipalidades en la movilización de recursos locales y su liderazgo en el desarrollo económico local permitirá un efecto multiplicador en el desarrollo productivo y la seguridad alimentaria. Esta es una oportunidad para que un programa UNCDF/PNUD contribuya a desarrollar capacidad técnica y logística en las municipalidades para que puedan convertirse en socios más pro-activos y eficientes del Gobierno Central en la administración del programa "Hambre Cero" y de otros programas nacionales de lucha contra la pobreza.

#### **Oportunidades del proceso de coordinación y alineamiento del Sistema de Naciones Unidas con las políticas nacionales**

- 1.41 En Nicaragua, el Sistema de Naciones Unidas se ha comprometido a impulsar y desarrollar un programa conjunto, en apoyo a "la territorialización de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM)", iniciando en 52 Municipios y priorizando el ODM #1 Dicho programa será ejecutado por las instituciones nacionales competentes.
- 1.42 Las políticas del Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional y los programas arriba expresados, Plan Nacional de Descentralización y Desarrollo Local y el Programa Hambre Cero, proporcionan el marco de referencia para este programa, en cuanto ellos apuntan a (i) reforzar el papel de las autoridades subnacionales en la gestión del desarrollo local y (ii) enfocar los esfuerzos del país hacia el logro del ODM. Construir un programa conjunto en el contexto nacional es un desafío que requiere una comprensión plena de las complejidades involucradas.

Primero, se debe valorar la especialización del sector y la capacidad técnica de las agencias individuales de las Naciones Unidas como ventajas comparativas que necesitan ser tomadas en cuenta para afectar el éxito del Programa Conjunto.

Segundo, se debe entender que, si se quiere ejecutar una estrategia desarrollo local / territorial, el problema de coordinar la acción de las Agencias de Naciones Unidas refleja los mismos desafíos de coordinación y cooperación inter-gubernamental que enfrentan los gobiernos centrales. De hecho, la manera en que las Agencias de las Naciones Unidas, trabajan, a menudo simplemente refleja el enfoque centralista y sectorial de la gestión de las políticas públicas, adoptado por las instituciones gubernamentales, que son contraparte de las agencias del SNU.

- 1.43 Finalmente, debe ser igualmente claro que la coordinación de las Agencias de las Naciones Unidas en apoyo al desarrollo local/territorial en Nicaragua, no puede diseñarse a partir de la oferta, sino que debe empezar con una articulación de la demanda. Específicamente se necesita:
- El fortalecimiento de la capacidad de las autoridades locales para incidir en la coordinación del apoyo técnico y financiero que los ministerios nacionales, y las

agencias especializadas de las Naciones Unidas que trabajan con ellos, puedan proporcionar.

- El diseño flexible de los programas sectoriales apoyados por las Agencias de las Naciones Unidas, y su gestión desconcentrada a nivel departamental para responder a las necesidades locales.

1.44 Por su parte, es de interés del actual Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional que las municipalidades se conviertan en socios más pro-activos y eficientes del Gobierno Central en la implementación de los programas nacionales de combate a la pobreza.

1.45 Aquí se percibe una oportunidad para facilitar la construcción y comenzar la implementación de un Programa conjunto de las Naciones Unidas para la "Territorialización" de los ODM en Nicaragua.

## II. ESTRATEGIA

2.1 Partiendo de la decisión del Sistema de Naciones Unidas y del Gobierno de Nicaragua de desarrollar programas conjuntos para alcanzar los ODM, la presente iniciativa de UNCDF y PNUD es la primera iniciativa que se concreta e incluye dos proyectos: uno es el PADETOM (al cual se refiere el presente documento), y el otro es el proyecto PNUD titulado "Fortalecimiento de la Gobernabilidad Local para el ODM #1" ejecutado por AMUNIC y que recién está iniciando.

Las actividades bajo estos dos proyectos serán:

- financiadas conjuntamente por el PNUD y el UNCDF
- ejecutadas por el INIFOM y AMUNIC bajo la modalidad de ejecución nacional NEX,
- apoyadas técnica y administrativamente por la Unidad Técnica UNCDF/PNUD y UNCDF Nueva York.
- Monitoreadas por INIFOM, AMUNIC y la Oficina del Coordinador Residente de Naciones Unidas.

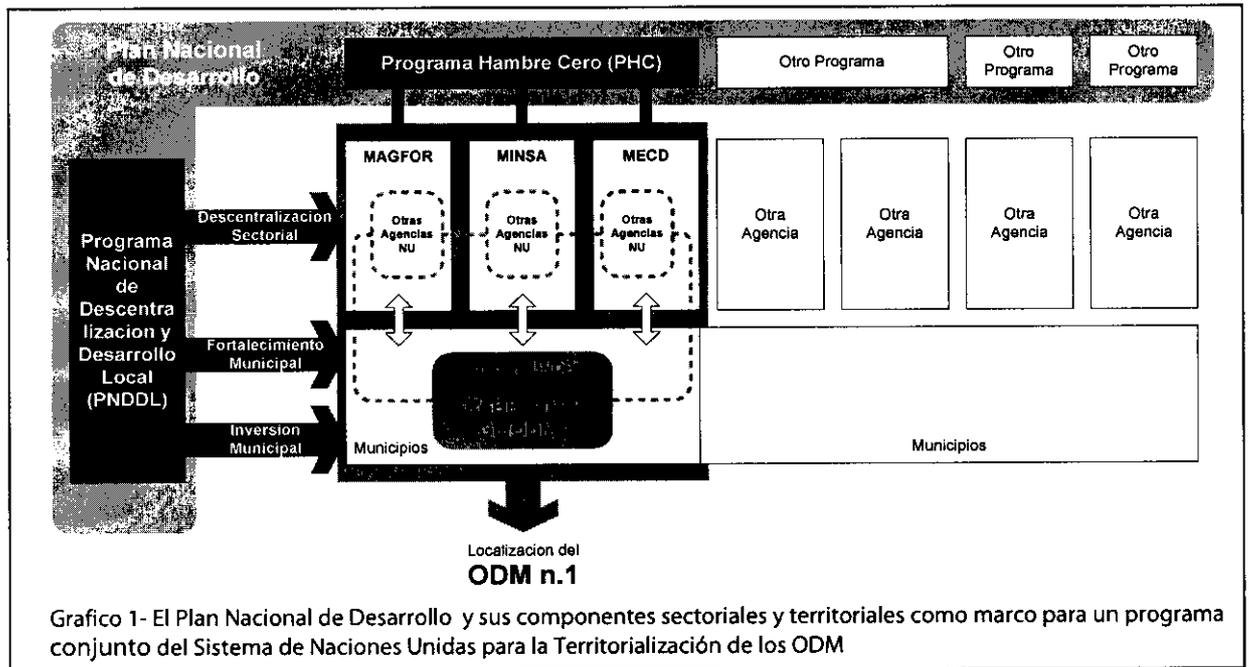
2.2 PADETOM se centrará en fortalecer las capacidades de las autoridades locales a través del INIFOM y AMUNIC para convertirse en contrapartes eficaces y eficientes de la administración central para la implementación de programas nacionales de combate a la pobreza y que sean capaces de prestar más y mejores servicios públicos a nivel municipal que contribuyan al Desarrollo local. Lo anterior requiere una estrecha coordinación entre las entidades nacionales.

2.3 El Programa de Fortalecimiento de Fortalecimiento a la Gobernabilidad Local para el ODM #1, ejecutado por AMUNIC se focalizará en implementar una campaña de educación y sensibilización sobre seguridad alimentaria, promover que la problemática específica se incorpore en los Planes de Desarrollo Municipal y apoyar en la gestión de programas y proyectos específicos en coordinación con las instituciones nacionales y las agencias del Sistema de Naciones Unidas presentes en los municipios.

2.4 Una vez que los dos programas apoyados por la Unidad Técnica UNCDF/PNUD estén en marcha, se coordinará y articulará acciones entre ellos y con otras iniciativas del PNUD de las diferentes áreas programáticas: Gobernabilidad, Desarrollo Económico, Medio Ambiente, Costa Caribe. Asimismo se construirán vínculos con otros programas sectoriales apoyados por otras Agencias de Naciones Unidas, articulando la demanda de las autoridades municipales y procurando alinear de forma progresiva dichos programas sectoriales. Finalmente, se espera que emerjan tanto la necesidad como la viabilidad de formas de coordinación operacional más fuertes bajo la autoridad del Coordinador Residente, operacionalizando el paradigma de "delivery-as-one", que implica cooperar como uno solo para el Desarrollo Humano Sustentable en Nicaragua.

2.5 Por su parte, INIFOM coordinará la ejecución del presente programa con otros programas y agencias de cooperación para que los recursos técnicos y financieros sean eficientemente utilizados.

- 2.6 El siguiente diagrama brinda una ilustración gráfica de la manera en que el programa conjunto del Sistema de Naciones Unidas en Nicaragua para territorializar los ODM, podría estructurarse para responder y apoyar las políticas y programas nacionales que promueven la descentralización para el desarrollo local, el combate a la pobreza y el crecimiento económico con equidad.



## **Objetivo de Desarrollo y Resultados**

- 2.7 El Objetivo de Desarrollo del programa conjunto UNCDF/PNUD es el ODM #1: erradicar la pobreza extrema y el hambre en Nicaragua.
- 2.8 El propósito del programa conjunto UNCDF/PNUD es contribuir al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo de Milenio a través el desarrollo económico local en pro de los pobres con énfasis en el incremento de la seguridad alimentaria, la capitalización de los pequeños productores y empresas rurales en el marco de las políticas nacionales del Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional.
- 2.9 Para ello, el PADETOM contribuirá a tres resultados, cada uno relacionado con los objetivos estratégicos del futuro Plan Nacional de Descentralización y Desarrollo Local. Éstos son:
- Resultado 1:** Desarrollado un marco de política para la descentralización que refuercen el papel de las municipalidades en el combate a la pobreza y den mayor voz a los pobres en la formulación e implementación de las políticas públicas, así como promovidas reformas al marco legal y regulatorio para el desarrollo local.
- Resultado 2:** Fortalecidos los gobiernos municipales para la planificación y la gestión descentralizada del desarrollo local en pro de los pobres para la reducción de inequidades.
- Resultado 3:** Aumento en las inversiones en Seguridad Alimentaria y Desarrollo Económico Local a nivel municipal.
- 2.10 Dentro de los resultados anteriores, los productos específicos con que el programa contribuirá se detallan por componente y por resultado
- 2.11 El presente programa prestará especial atención a las cuestiones de género y asuntos étnicos. Promoverá que en el análisis y la planificación de las acciones se tomen en cuenta las necesidades e intereses diferenciados de hombres y mujeres, y que éstas participen como agentes activas y de forma equitativa en las decisiones, y tengan las mismas oportunidades y acceso a los recursos.

## **Componente 1-INIFOM**

### **Resultado 1**

2.12 Con la instalación del nuevo Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional, éste se propuso realizar una revisión de la Política Nacional de Descentralización para el Desarrollo Local y de la Estrategia, a fin de incorporar la visión del nuevo gobierno enfatizando en que la descentralización no es un fin en si mismo sino un medio para

- Implementar más eficazmente las políticas y programas nacionales para el combate a la pobreza
- Reforzar la capacidad de la ciudadanía para incidir en la formulación e implementación de políticas públicas y programas en todos los niveles de gobierno y administración pública, a través del ejercicio de la democracia representativa y directa.
- La administración pública preste más y mejores servicios a la ciudadanía.

2.13 Por consiguiente, este programa pretende:

- Apoyar técnicamente al INIFOM en la preparación de la Política Nacional, su consulta y aprobación por decreto presidencial.
- Apoyar técnicamente la formulación de un Plan Nacional para la Descentralización y el Desarrollo Local, para que el Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional, lidere la alineación de diversas iniciativas, nuevas y en marcha, de Agencias de Cooperación Internacional que brindan apoyo al proceso de descentralización y al desarrollo local.

Esencialmente, el Plan se diseñará para (i) mejorar el marco legal de los niveles de gobierno y de la administración pública, (ii) fortalecer las instituciones regionales y municipales para la gestión del desarrollo local y (iii) aumentar las inversiones en el desarrollo local para el combate a la pobreza.

El Plan Nacional estará dirigido a cinco áreas estratégicas:

- Las relaciones intergubernamentales, en dónde se aborde como cuestiones prioritarias la definición del papel de los departamentos y regiones y su relación con las administraciones centrales y municipales y las relaciones con las instituciones a través de las cuales el Estado debe ejercer la función de apoyo técnico, el monitoreo al desempeño municipal y los controles de legalidad.
- La asignación de funciones a diferentes niveles dónde se necesita urgentemente clarificar y redefinir las responsabilidades de provisión de servicios y gestión del desarrollo a nivel central, regional y municipal, para que los gobiernos municipales en el marco de la autonomía implementen sus propias políticas locales y a la vez sean socios implementadores en el diseño, financiación e implementación de políticas y programas de combate a la pobreza del Gobierno Central.

- Los arreglos fiscales y financieros coherentes con la anterior asignación de funciones, incluyendo un sistema de transferencias fiscales, con instrumentos específicos y diversificados, así como el fortalecimiento fiscal municipal.
  - Identificación y seguimiento a indicadores de desempeño municipal tanto de lado de los ingresos como del gasto.
  - Arreglos para la gestión de recursos humanos que profesionalicen el personal de la administración pública local y resulten en un marcado y sostenido mejoramiento de su calidad técnica.
- 2.14 Diseñar el Plan Nacional de Descentralización y Desarrollo Local y asegurar su aprobación y lanzamiento por el Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional en el curso del 2008, requerirá un fortaleciendo sustancial de las capacidades de INIFOM. Múltiples donantes han expresado interés en contribuir a ello, tales como DANIDA, Finlandia, GTZ y COSUDE, entre otros. A través del PADETOM se facilitará al INIFOM asistencia técnica nacional e internacional para este fortalecimiento.
- 2.15 Se realizarán tres estudios que son críticos para la formulación e implementación del Programa Nacional. Éstos se describen debajo.
- i) Evaluación de opciones de competencias a ser descentralizadas y de los costos relacionados para ampliar los servicios de los gobiernos municipales y regionales. Específicamente, el programa apoyará al INIFOM para que en conjunto con los Ministerios sectoriales pertinentes identifiquen las opciones para la provisión de servicios y el papel de las municipalidades y regiones en la provisión, se espera estudiar servicios y competencias en diversos sectores, tales como: (i) educación preescolar y primaria (ii) servicios primarios de salud preventiva / medioambiental, (iii) suministro de agua potable e higiene urbana y rural, (iv) extensión agrícola y (v) caminos de acceso y servicios de transporte rurales, así como otras competencias que el Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional identifique en el proceso.
  - ii) Evaluación de la composición de la inversión y de los gastos ejecutados por los gobiernos regionales y municipales y su impacto en la reducción de la pobreza. Este estudio es crítico para entender hasta que punto las transferencias fiscales en ausencia de claridad sobre responsabilidades municipales en la provisión de servicios en pro de los pobres, efectivamente puede disminuir la capacidad global inversionista del sector público nicaragüense. Este estudio, además permitirá establecer pautas para el desarrollo económico local y la implementación de políticas y programas nacionales de combate a la pobreza.
  - iii) Encuesta/Diagnóstico global sobre los recursos humanos en las administraciones municipales y el desempeño municipal. Este estudio es el primer paso para la implementación de la Ley de Servicio Civil Municipal, que se pretende empezar. Con esto se sentarán las bases de un plan de acción dirigido a dos objetivos distintos pero estrictamente relacionados. Primero, la re-ingeniería de las administraciones municipales basada en modelos organizativos apropiados a diferentes categorías/tamaños de municipalidades. Segundo, un entrenamiento y certificación del personal de la administración municipal y su inducción en las filas del servicio civil municipal.

## Resultado 2-

- 2.16 Desde el 2001, el UNCDF ha ayudado a INIFOM a desarrollar y extender el Sistema de Planificación Municipal (SPM) que incluye tres fases/componentes: Planificación Estratégica, programación de inversión multi-anual y preparación del presupuesto anual. La experiencia en la implementación del SPM en los últimos 4 años muestra la necesidad de mejoras sustanciales en los componentes de Planificación Estratégica y la programación de inversiones. En particular, las municipalidades necesitan de una planificación estratégica más integrada, y con un enfoque territorial, que informe y oriente los programas sectoriales y las inversiones públicas locales, privadas y de organizaciones sin fines de lucro.

Por consiguiente, el PADETOM apoyará el rediseño del Componente de Planificación Estratégica del "Sistema de Planificación Municipal" para basarlo en una mejor comprensión de las potencialidades y limitaciones de territorios específicos, y sus recursos físicos, económicos, sociales y culturales. Dicha comprensión es crítica para desarrollar estrategias de desarrollo locales sustentables articuladas con las estrategias del Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional en el marco del fortalecimiento de la democracia participativa y directa que permitan acuerdos que obliguen mutuamente a las autoridades municipales, instituciones del nivel central, la ciudadanía, organizaciones privadas y organizaciones sin fines de lucro alrededor de proyectos y programas específicos. Un énfasis particular se pondrá en la identificación de inversiones para la Seguridad Alimentaria y el Desarrollo Económico Local. Se apoyará la implementación en seis municipalidades.

- 2.17 Se necesita también mejorar el sistema de programación de inversión municipal. Esto se relaciona con la necesidad de lograr una mayor eficacia de la inversión del sector público en su conjunto.

PADETOM contribuirá para que el INIFOM coordine procesos para una mayor integración de la inversión municipal y el proceso de preparación del SNIP, y apoyará la puesta a prueba de procedimientos innovadores de negociación a nivel departamental, en un departamento.

- 2.18 La tercera área de gestión del gasto público local es la de la auditoría social en la prestación de servicios públicos. Se fortalecerá las capacidades de las instancias ciudadanas en el manejo de técnicas e instrumentos para la valoración del desempeño del sector público a nivel municipal en la provisión de agua, electricidad, y servicios de salud y educación. El programa trabajará en esta área, apoyando la publicación y distribución de materiales impresos y acciones de capacitación para la auditoría social y la autogestión comunitaria.

### **Resultado 3-**

- 2.19 El PADETOM proporcionará recursos financieros a INIFOM para el establecimiento de un Fondo de Inversión para el Desarrollo Económico Local (FIDEL) para apoyar a 6 municipalidades en las cuales se apoyará la implementación de una guía mejorada de planificación estratégica bajo el enfoque de ordenamiento territorial y seguridad alimentaria.
- 2.20 El FIDEL será administrado por INIFOM y co-financiará con las Municipalidades y participantes/beneficiarios pertinentes, proyectos de seguridad alimentaria y de inversión económica dirigidos a productores/empresas rurales, identificados a través del sistema de planificación municipal y para los cuales, recursos de co-financiamiento han sido incluidos en los presupuestos municipales.

En el marco de FIDEL se prestará particular atención a las inversiones para el almacenamiento, procesamiento y mercadeo de productos agrícolas y ganado que agreguen valor a los excedentes de producción comerciales de las familias beneficiarias del "bono productivo" bajo el Programa Hambre Cero.

Un manual operativo que defina los criterios, procedimientos de acceso a los recursos y las instancias de decisión incluyendo los requisitos de co-financiación, será desarrollado por el INIFOM; este manual deberá ser consultado con las autoridades municipales y deberá ser aprobado por el INIFOM y por UNCDF para iniciar la ejecución de los desembolsos.

- 2.21 Además de establecer el FIDEL, a través del PADETOM se fortalecerá también la capacidad de las UTM en las 6 Municipalidades seleccionadas para la evaluación económica y social de proyectos de inversión productiva, para ello, el programa facilitará servicios de entrenamiento que serán prestados través de instituciones gubernamentales y/o Universidades.

### **Componente 2-AMUNIC**

#### **Resultado 2**

- 2.22 Este programa apoyará a AMUNIC, para la implementación del Programa de Gobernabilidad Local para el ODM No.1 y continuará apoyando para que ésta proporcione servicios de asesoría legal a las municipalidades miembros, el alcance del apoyo que AMUNIC recibirá del PADETOM se detalla a continuación.
- 2.23 Desde 2004 UNCDF financió un programa con AMUNIC bajo el cual, abogados recién graduados, trabajaron en municipalidades y Asociaciones de Municipios Departamental, para asesorar a los Concejos Municipales y Alcaldes en la formulación de políticas municipales, la Ley de Municipios, sus reformas y el marco jurídico municipal. Este programa demostró tener bastante éxito, en el sentido de que (i) proporcionó servicios a las autoridades locales que eran muy necesarios y apreciados por los alcaldes y asesores y (ii) ayudó a que un grupo de profesionales nicaragüenses jóvenes se desarrollaran como un cuerpo de abogados especializados cuyos servicios siguen teniendo mucha demanda. El programa apuntó a la importancia de que

AMUNIC elevara de manera sostenible su propia capacidad de proporcionar análisis político/legal y servicios de asesoría a las municipalidades miembro.

Por consiguiente, el programa apoyará a AMUNIC a investigar y documentar problemas legales comunes encontrados en el desarrollo local y en la gestión para la provisión de servicios, y a desarrollar e instalar un Software de "Asesoría Jurídica Virtual interactiva" en línea. El objetivo es proporcionar a las municipalidades acceso a fuentes legales y jurisprudencia, asesoría jurídica, orientación y referencias. Se espera que esta iniciativa sea parte integral de la estructura orgánica de la Asociación.

- 2.24 Por otra parte, como se señaló antes, AMUNIC es la agencia nacional de ejecución del Programa PNUD "Fortaleciendo la Gobernabilidad Local para el ODM 1", que, junto con el PADETOM constituye el programa conjunto PNUD/UNCDF. El programa ha iniciado en septiembre del 2007 y empezará a operar a inicios del 2008 en 52 de las municipalidades del país donde la incidencia de pobreza, hambre y desnutrición son mayores. El programa entrenará e incorporará un Voluntario de Naciones Unidas, VNU en cada una de las municipalidades participantes para que apoye a las autoridades locales a (i) implementar una campaña de educación y sensibilización sobre seguridad alimentaria, (ii) desarrollar proyectos y programas municipales para reforzar la seguridad alimentaria local, (iii) vincularse con las agencias estatales pertinentes (MAGFOR, MINSA, MECD, etc.) y otras agencias del SNU y (iv) asumir un papel mayor y más activo en la implementación del Programa Hambre Cero y otras iniciativas nacionales para mejorar la seguridad alimentaria.
- 2.25 En el marco del PADETOM se apoyará técnicamente a AMUNIC en la ejecución del programa del PNUD "Fortaleciendo la Gobernabilidad Local para el ODM 1, en la planificación global, seguimiento y apoyo técnico en la implementación. Este apoyo técnico se hará disponible a través de la Unidad Técnica UNCDF/PNUD con base en Managua. Consistirá en (i) asesoría técnica y de gestión al Director Nacional del Programa de AMUNIC y (ii) servicios de facilitación administrativa del Asistente de Programa para una implementación fluida por parte de AMUNIC, bajo la modalidad de ejecución nacional (NEX) mediante desembolsos directos por parte de la oficina del PNUD-Managua.

### **Factor de riesgo**

- 2.26 Un riesgo para la implementación del Programa podrá ser la realización de las próximas elecciones municipales que podría orientar los esfuerzos de los gobiernos municipales exclusivamente a la campaña política. Para disminuirlo se promoverá acciones de sensibilización sobre las responsabilidades municipales en la promoción del desarrollo local y en la lucha contra la pobreza.

### III. MARCO DE RESULTADOS Y RECURSOS

La siguiente matriz presenta el Marco de Resultados y Recursos del programa del UNCDF (RRF). El primer Plan de Trabajo y Presupuesto Anual (AWPB) se preparará durante la fase de arranque (2 meses) a partir de la aprobación del programa.

Resultados esperados	
Resultados UNDAF	
1.2 Fortalecida la institucionalidad democrática que promueva la construcción de ciudadanía, el empoderamiento de los sectores más empobrecidos, la prevención de conflictos, respetando las identidades culturales y la participación inclusiva en la toma de decisiones a nivel local, regional, nacional y supra-nacional.	
1.3. Mejorada la eficiencia, eficacia y transparencia de las instituciones del Estado facilitando el empoderamiento y la incorporación de la ciudadanía en los procesos de toma de decisiones para fomentar el desarrollo humano sostenible.	
2: Fortalecidas las políticas públicas y las capacidades institucionales, individuales y comunitarias que garanticen el empoderamiento de la población en situación de pobreza, la seguridad y soberanía alimentaria y nutricional y mejoren la capacidad productiva, a través del acceso a recursos y activos, la generación de ingresos y empleo digno.	
Indicadores del resultado	
Resultado 1.2: Instituciones democráticas fortalecidas que autorizan y promueven la participación de los pobres y los ciudadanos en la formulación de políticas públicas a nivel local.	
Servicio de Línea MYFF aplicable: i) Impulsar la gobernabilidad democrática, ii) Alcanzar los ODM y reducir la pobreza	
Estrategia de asociatividad: UNCDF y PNUD	
Título e identificación del programa : UNCDF 00057603 PNUD NIC10-00057515 Programa de Apoyo a la Descentralización y Territorialización de los ODM (PADETOM)	

Resumen de Programa:	Objetivo de Desarrollo	Propósito	Resultado 1	Resultado 2	Resultado 3	Total Presupuesto Neto (US\$)		
						2007	2008	2009
	El Objetivo de Desarrollo del Milenio #1: Erradicar la pobreza extrema y el hambre en Nicaragua.							
	Desarrollo económico local en pro de los pobres centrado en el incremento de la seguridad alimentaria y el desarrollo de productores/empresas rurales de pequeña escala					63,137.00	1,189,195	656,793.00
	Desarrollado un marco de política para la descentralización que refuerce el papel de las municipalidades en el combate a la pobreza y den mayor voz a los pobres en la formulación e implementación de las políticas públicas, así como promovidas reformas al marco legal y regulatorio para el desarrollo local.		325,740.47			14,933.05	214,953.71	95,853.71
	Fortalecidas las instituciones municipales introduciendo cambios organizativos y de procedimiento que faciliten la planificación y la gestión descentralizada del desarrollo local en pro de los pobres y en la reducción de inequidades.					45,197.29	440,014.00	130,514.00
	Aumento en las inversiones en seguridad alimentaria y el desarrollo económico local a nivel municipal, centrándose en los productores/empresas rurales de pequeña escala					0.00	484,743.00	406,293.00
	Costo administración de UNCDF en Nueva York					3,007.00	49,485.00	24,133.00

Ref	Componente- Resultado-Actividad	Indicador	2007				2008				2009				TOTAL	2007	2008	2009
			1er Trim	2do Trim	3er Trim	4to Trim	1er Trim	2do Trim	3er Trim	4to Trim	1er Trim	2do Trim	3er Trim	4to Trim				
Res 1	INIFOM Resultado 1 Desarrollado un marco de política para la descentralización que refuercen el papel de las municipalidades en el combate a la pobreza y den mayor voz a los pobres en la formulación e implementación de las políticas públicas, así como promovidas reformas al marco legal y regulatorio para el desarrollo local.	GON aprueba el documento de estrategia			8,300										8,300	180,500	61,400	
1.1	Política y Estrategia Nacional de Descentralización aprobada refleja la visión del Nuevo Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional														3,000	13,500	-	
1.1.1	Documento Borrador de La Estrategia Nacional														1,500	-	-	
1.1.2	Validación de la Estrategia														1,500	-	-	
1.1.3	Divulgación y apropiación														-	13,500	-	
1.2	Plan Nacional para la Descentralización y el Desarrollo Local es formulado y ha iniciado su implementación.	Aprobación del documento de Programa													1,300	62,500	46,500	
1.2.1	Linea de Base del proceso de descentralización y definición de indicadores.														1,000	-	-	
1.2.2	Monitoreo y evaluación del proceso														300	3,300	4,400	
1.2.3	Formulación de la Propuesta de Programa Nacional														-	27,000	-	

Ref	Componente- Resultado-Actividad	Indicador	2007				2008				2009				TOTAL	2007	2008	2009	
			1er Trim	2do Trim	3er Trim	4to Trim	1er Trim	2do Trim	3er Trim	4to Trim	1er Trim	2do Trim	3er Trim	4to Trim					
1.2.4	Asistencia Técnica para la implementación y monitoreo del Programa sectorial de descentralización																13,600	23,200	
1.2.5	Asistencia Técnica para la implementación y monitoreo de los procesos de desconcentración sectorial																12,500	13,200	
1.2.6	Organización de Talleres Nacionales para el Diseño y evaluación del Programa Nacional.																6,100	5,700	
1.3	Reforma al Marco Legal del INIFOM																-	4,800	
1.4	Realización de estudios para seleccionar servicios y evaluar opciones de competencias a descentralizar tales como: (i) educación preescolar y primaria (ii) servicios primarios de salud preventiva / medioambiental, (iii) suministro de agua potable e higiene urbana y rural, (iv) extensión agrícola y (v) caminos de acceso y servicios de transporte rurales, así como otras competencias que el Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional identifique en el proceso.	Estudios completados															1,500	55,300	3,200

Ref	Componente- Resultado-Actividad	Indicador	2007	2008				2009				TOTAL	2007	2008	2009	
				1er Trim	2do Trim	3er Trim	4to Trim	1er Trim	2do Trim	3er Trim	4to Trim					
1.5	Estudio de la composición de la inversión y de los gastos ejecutados por los gobiernos regionales y municipales y su impacto en la reducción de la pobreza y en el esfuerzo tributario municipal, e identificación de pautas para el desarrollo económico local y la implementación de políticas y programas nacionales de combate a la pobreza y de una política fiscal equitativa	Estudio completado											23,500	1,500	22,000	-
1.6	Elaboración de la propuesta de Ley General de Descentralización que incorpore la política fiscal												19,900	-	16,600	3,300
1.7	Diseño e implementación del Modelo de Desarrollo Económico basado en la agroindustria y el fortalecimiento a la MIPYMES												15,200	1,000	10,600	3,600
Res 2	INIFOM Resultado 2 Fortalecidas las instituciones municipales introduciendo cambios organizativos y de procedimiento que faciliten la planificación y la gestión descentralizada del desarrollo local en pro de los pobres y en la reducción de inequidades.												303,650	20,600	241,050	42,000
2.1	Una encuesta/ diagnóstico de los recursos humanos en las municipalidades es dirigida y ejecutado	Diagnostico Realizado											59,000	3,000	56,000	-

Ref	Componente- Resultado-Actividad	Indicador	2007								TOTAL	2007	2008	2009
			1er Trim	2do Trim	3er Trim	4to Trim	1er Trim	2do Trim	3er Trim	4to Trim				
2.1.1	Diseño de la metodología e instrumentos para desarrollar la encuesta/ diagnóstico, análisis de los resultados y recomendaciones para la formulación del Programa de Fortalecimiento de los Recursos Humanos Municipales y de las Regiones Autónomas.											1,000	13,500	-
2.1.2	Ejecución, procesamiento y reporte final de la encuesta de recursos humanos de los gobiernos municipales y gobiernos regionales e indicadores claves del municipio.											2,000	42,500	-
2.2	Diseño y monitoreo del Programa de Fortalecimiento de los Recursos Humanos y modernización de las capacidades de los Gobiernos Municipales y Regionales.											-	7,000	3,200
2.3	Incorporación de los resultados de la encuesta en el sistema de monitoreo y evaluación del desempeño municipal											-	1,600	-
2.4	Monitoreo de los recursos humanos municipales post elecciones											-	-	5,500
2.5	Diseño y monitoreo del Programa de Fortalecimiento de los Recursos Humanos del INIFOM											-	2,000	3,200

Ref	Componente- Resultado-Actividad	Indicador	2007				2008				2009				TOTAL	2007	2008	2009
			1er Trim	2do Trim	3er Trim	4to Trim	1er Trim	2do Trim	3er Trim	4to Trim	1er Trim	2do Trim	3er Trim	4to Trim				
2.6	El componente de planificación estratégica del Sistema de Planificación Municipal se basa en el ordenamiento territorial, promueve el cumplimiento de los ODM y mejora la capacidad municipal para el Desarrollo Económico Local y la Seguridad Alimentaria	Guía del SPM revisada y mejorada en base al ordenamiento territorial y los ODM.													125,650	11,800	87,750	26,100
2.6.1	Finalizar y consultar metodología actualizada del SPM	Se concerta una herramienta base reconocida e institucionalizada por los municipios y los sectores													5,850	5,850	-	-
2.6.2	Diagramación y reproducción de guía del SPM mejorado	Instrumentos reproducidos													4,800	2,000	2,800	-
2.6.3	Actualización del Módulo de Planificación de SISCAT para ser usado en el proceso de planificación estratégica mejorado (ordena-miento territorial y cumplimiento de los ODM)	Desarrollada e implementada la herramienta en seis municipalidades													4,000	1,000	3,000	-
2.6.4	Fortalecimiento de la delegación territorial del INIFOM p/ que puedan asistir técnicamente a las municipalidades prioritizadas. (transporte)	Número de visitas de asistencia técnica a los municipios y reporte de las mismas.													7,000	1,000	3,000	3,000
2.6.5	Diseño gráfico de guías, manuales y materiales de divulgación.	Materiales diagramados y editados													3,900	1,950	1,950	-

Ref	Componente- Resultado-Actividad	Indicador	2007				2008				2009				TOTAL	2007	2008	2009
			1er Trim	2do Trim	3er Trim	4to Trim	1er Trim	2do Trim	3er Trim	4to Trim	1er Trim	2do Trim	3er Trim	4to Trim				
2.6.6	Apoyar la implementación de metodología actualizada del SPM en sus tres fases: estratégica, programación de inversiones, planificación operativa y presupuesto.	Planes Municipales de Ordenamiento y Desarrollo Territorial (PMODT) desarrollado/actualizado en seis municipalidades PIMM y POA-Presupuestos															57,800	10,300
2.6.7	Apoyados procesos de promoción del Desarrollo Económico Local y Seguridad Alimentaria y el fomento de alianzas público/privada.	Identificados y formulados proyectos y acciones específicos en seis municipalidades															19,200	-
2.6.8	Sistematización de la experiencia y actualización de la Guía del SPM, foro y publicación	Sistematización y Guía del SPM revisada y mejorada en base al ordenamiento territorial y los ODM.															12,800	12,800
2.7	Sistema de Programación de Inversiones Municipal articulado con el SNIP es desarrollado y experimentado en municipalidades seleccionadas.																26,800	1,800
2.7.1	Revisión y actualización de la guía técnica de programación de inversiones que vincule el nivel municipal con el SNIP. (inversiones sectoriales)	Guía revisada y publicada															8,800	1,800
2.7.2	Apoyar la formulación de Proyectos Estratégicos/ Integrales, identificados de forma concertada en los planes municipales de ordenamiento y desarrollo territorial.	Proyectos Estratégicos formulados en 6 municipalidades seleccionadas accesan a recursos del FIDEL, SNIP y otros fondos.															18,000	18,000

Ref	Componente- Resultado-Actividad	Indicador	2007				2008				2009				TOTAL	2007	2008	2009
			1er Trim	2do Trim	3er Trim	4to Trim	1er Trim	2do Trim	3er Trim	4to Trim	1er Trim	2do Trim	3er Trim	4to Trim				
2.8	Capacidad de Control Social a nivel municipal ha sido desarrollada a través de aplicación de instrumentos específicos	Instancias de participación ciudadana fortalecidas aplican instrumentos de control social en municipalidades seleccionadas													46,700	4,000	38,700	4,000
2.8.1	Elaboración de la guía de construcción de ciudadanía basada en el enfoque de Derechos Humanos y diseño de instrumentos soportes para la formación de líderes y lideresas para la autogestión comunitaria y el control social.	Se cuentan con instrumentos de capacitación para promover el empoderamiento de los líderes territoriales y el fomento de la gobernabilidad a nivel local y han sido entregados a las 153 municipalidades													14,500	14,500	-	-
2.8.2	Apoyo a la implementación de la Guía de Construcción de Ciudadanía basado en el enfoque de Derechos Humanos y a la aplicación de instrumentos de control social	Líderes comunitarios formados para la autogestión comunitaria y el control social.													20,200	20,200	-	-
2.8.3	Diseño, diagramación y reproducción de calendarios y planificadores 2008 que divulguen contenido técnico fundamental para el desarrollo local y el desarrollo institucional de las municipalidades.	Materiales entregados a los 153 municipalidades del país y a los Aliados Estratégicos Institucionales													12,000	4,000	4,000	4,000
2.9	Sistema de Transferencias Fiscales fortalecido	Aprobación por la Comisión de Transferencias del Potencial Tributario Municipal.													23,000	23,000	-	-

Ref	Componente- Resultado-Actividad	Indicador	2007			2008				2009				TOTAL	2007	2008	2009
			1er Trim	2do Trim	3er Trim	4to Trim	1er Trim	2do Trim	3er Trim	4to Trim	1er Trim	2do Trim	3er Trim				
2.9.1	Levantamiento de la información para identificar el potencial tributario municipal a ser utilizado para las transferencias en el 2009.	Encuestas realizadas en 153 municipalidades.														18,000	-
2.9.2	Procesamiento de la información municipal y determinación del potencial tributario.	Estadísticas actualizadas e informe técnico del potencial tributario.														5,000	-
3	INIFOM Resultado 3 Aumento en las inversiones en seguridad alimentaria y el desarrollo económico local a nivel municipal, centrándose en los productores/empresas rurales de pequeña escala	Inversión en Seguridad Alimentaria y Desarrollo Económico Local.														733,850	327,700
3.1	Elaboración y aprobación del Manual Operativo del FIDEL, divulgación y capacitación.	Manual elaborado y divulgado														6,000	-
3.2	Desarrollo de capacidad de las Unidades Técnicas Municipales y de las ODEL para formular y ejecutar proyectos en Seguridad Alimentaria y Desarrollo Económico Local.	6 Alcaldías ejecutan 100% de los recursos														15,850	5,850
3.3	Ejecución del Fondo de Inversión para el Desarrollo Económico Local (FIDEL) bajo los principios de género y equidad.	100% de los recursos ejecutados														700,000	309,850
3.4	Diagnóstico y revisión independiente de la cartera de inversiones financiadas por el FIDEL	Informe de diagnóstico y evaluación elaborado														12,000	12,000
Subtotal INIFOM														1,283,700	28,900	827,700	431,100

Ref	Componente AMUNIC	Indicador	2007				2008				2009				Presupuesto Anual				
			1er Trim	2do Trim	3er Trim	4to Trim	1er Trim	2do Trim	3er Trim	4to Trim	1er Trim	2do Trim	3er Trim	4to Trim	TOTAL	2007	2008	2009	
2.11	Resultado 2 Fortalecidas las instituciones municipales introduciendo cambios organizativos y de procedimiento que faciliten la planificación y la gestión descentralizada del desarrollo local en pro de los pobres y en la reducción de inequidades.	La Capacidad de AMUNIC de proveer análisis técnico y legal para la gestión de las políticas públicas y para asesorar a sus miembros ha sido desarrollada																	
2.11.1	Establecimiento del Centro de Investigación y Asesoría Jurídica Municipal a lo interno de AMUNIC	CLM Operando y contestando las solicitudes los miembros.													88,982	12,000	64,982	12,000	
2.11.2	Desarrollo e instalación y mantenimiento del Software Interactivo "Asesor Jurídico Virtual"														69,514	7,500	50,014	12,000	
2.12	Elaboración y publicación de Memoria consolidada de las mejores experiencias de las 153 alcaldías del periodo 2005 - 2009.	Memoria elaborada y distribuida a													19,468	4,500	14,968		
2.13	Campaña Publicitaria sobre la gestión local en medios de comunicación (Televisión y radio)	Informe periódico de la campaña													11,386	1,000	10,386		
2.14	Elaboración e impresión de Documento con las 153 preguntas más comunes en la asistencia técnica jurídica.	Documento impreso y distribuido													19,082	19,082			
2.15	Talleres de capacitación a candidatos en coordinación con los representantes de cada partido político. (4 partidos por 306 candidatos por partido)	Informes de Talleres													5,000	5,000			
2.16	Encuentros de autoridades electas municipales con AMUNIC y Asociaciones de Municipios para conformar órganos y definir planes de trabajo.	Memoria del encuentro.													40,000	40,000			
	<b>Sub Total AMUNIC</b>														<b>181,450</b>	<b>13,000</b>	<b>139,450</b>	<b>29,000</b>	

## **V. ARREGLOS DE GESTION**

### **Responsabilidades en la ejecución e implementación de los componentes del programa**

- 4.1 Este proyecto se concibe como parte integral de un programa conjunto del UNCDF/PNUD que pretende convertirse en un amplio programa inter-agencial del SNU en apoyo a la localización y logro de los ODM en Nicaragua. Como tal, los avances del programa serán monitoreados por INIFOM, AMUNIC y la Oficina del Coordinador Residente de Naciones Unidas.
- 4.2 Este programa se ejecutará bajo la modalidad NEX (Ejecución Nacional, siendo el organismo nacional de ejecución el Instituto Nicaragüense de Fomento Municipal (INIFOM), la cual se responsabilizará por la dirección del Programa, el cumplimiento de los objetivos y resultados previstos y el uso eficaz y eficiente de los recursos que le son asignados de acuerdo con este documento.
- 4.3 En el marco del Programa, UNCDF y PNUD Nicaragua establecerá convenios con la Asociación de Municipios de Nicaragua quien será agencia nacional de implementación para el componente AMUNIC que contempla las actividades específicas del resultado 2 del programa.
- 4.4 La ejecución financiera se realizará bajo el método de “pagos directos”. La Agencia Nacional de Ejecución y las Agencias de Implementación aplicarán las normas, procedimientos y reglamentaciones del Gobierno de Nicaragua relativas a la contratación de personal y a la adquisición de bienes servicios y obras. Los pagos de todos los bienes, trabajos y servicios serán desembolsados directamente por la Oficina del PNUD en Managua, previa solicitud de pago emitida por las agencias nacionales de ejecución e implementación, acompañada de los soportes que aseguren el cumplimiento con las normas gubernamentales y la pertinencia con el Plan Operativo previamente aprobado. El Asistente de Programa llevará el control centralizado de todas las solicitudes de pago emitidas por las Agencias nacionales de ejecución e implementación y facilitará la interacción entre los Directores Nacionales del Programa y las dependencias administrativas financieras de PNUD Nicaragua.
- 4.5 Las agencias nacionales de ejecución e implementación (INIFOM y AMUNIC) podrán solicitar al UNCDF/PNUD que en su nombre adquiera bienes y servicios para el programa. En ese caso UNCDF/PNUD adquirirá los bienes, trabajos o servicios designados, siguiendo las normas y reglamentos del PNUD, para lo cual consultara con las agencias nacionales los aspectos técnicos pertinentes al proceso de adquisición.
- 4.6 Tanto INIFOM como AMUNIC designarán un Director Nacional para cada Componente del Programa, quien será responsable de la formulación de los Planes Operativos y de la asignación de los recursos dentro de los límites indicados en el presupuesto específico para cada componente. Aunque para el caso de INIFOM podrá ajustar recursos entre resultados respetando que los recursos para el resultado 3 solo pueden ser aumentados.

- 4.7 La Agencia Nacional de Ejecución y la de Implementación serán responsables con sus estructuras propias de dar seguimiento y monitorear los avances del programa.
- 4.8 Se conformará el Comité de Coordinación Técnica del PADETOM con los Directores Nacionales del componente INIFOM, AMUNIC y la Unidad Técnica UNCDF/PNUD. Este Comité, se reunirá cada tres meses y velará por el cumplimiento de los planes operativos y por la coherencia de la implementación del programa en su conjunto.

#### La Gestión de la Unidad Técnica UNCDF/PNUD en Managua

- 4.8 La Unidad Técnica UNCDF/PNUD será financiada por el UNCDF bajo el presupuesto del PADETOM (actividad 4). UNCDF Nueva York administrará el presupuesto respectivo y será responsable de la supervisión de la misma, así como de la selección, contratación y administración de los puestos que la conforman. Estos puestos incluyen: (i) Gerente de Programa /Asesor(a), (ii) Asistente de Programa y (iii) Conductor, asignados a la oficina de UNCDF en Managua y (iv) Especialista en Gobiernos Locales asignado(a) al INIFOM para la implementación de las actividades correspondientes al Resultado 1 del programa, éste último cargo, será contratado bajo las políticas del GRUN en materia de consultores y su contratación será solicitada por el INIFOM a la Unidad técnica de UNCDF/PNUD.
- 4.8 La Unidad Técnica UNCDF/PNUD y UNCDF Nueva York serán responsable de brindar asesoría técnica y monitorear al PADETOM así como al Programa Gobernabilidad Local L-ODM 1 financiado por el PNUD y ejecutado por AMUNIC.

#### Monitoreo y evaluación

- 4.9 El Sistema de Información Gerencial corporativo (MIS) del UNCDF se instalará en la Oficina de la Unidad Técnica UNCDF/PNUD y el Gerente de Programa/Asesor, tendrá la responsabilidad de preparar los informes trimestrales sobre la implementación de los proyectos PADETOM y GL-ODM1 con los informes suministrados por las Agencias nacionales de ejecución e implementación
- 4.10 Una evaluación global a mitad de período será realizada conjuntamente por el PNUD y el UNCDF al final del 2008 en coordinación con INIFOM y AMUNIC.
- 4.11 Una evaluación económico-financiera de la cartera de programas del FIDEL se llevará a cabo a fines del 2009 por un consultor independiente seleccionado por UNCDF y PNUD Nicaragua en coordinación con INIFOM y evaluará la calidad de las inversiones en seguridad alimentaria y desarrollo económico local.

#### Auditoria Sustantiva y Financiera

- 4.12 Considerando el período del programa y los componentes específicos se desarrollará una auditoria sustantiva y financiera en el último semestre de implementación. La auditoria deberá confirmar y certificar: a) que los desembolsos están soportados por documentos convenientes y que se hicieron de conformidad con las actividades y el presupuesto del Documento de Programa; b) que los Informes Financieros están bien presentados y son precisos; c) que existe y se mantiene una estructura administrativa, sistemas de control interno y registros adecuados; d) que el Organismo de Ejecución y el PNUD han

preparado informes de monitoreo y evaluación de las actividades sustantivas y de los sistemas administrativos; y e) que las adquisiciones, el uso y el control de los bienes no fungibles se hacen de conformidad con los requisitos del Gobierno, o del PNUD, según corresponda.

#### Contexto Legal

4.13 Este documento de programa será el instrumento al que se refiere el artículo 1 del Acuerdo Básico de Asistencia (SBAA) entre la República de Nicaragua y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Para todos los propósitos del SBAA, la agencia nacional de ejecución debe entenderse como la agencia gubernamental cooperante descrita en aquel documento.

4.14 Las siguientes revisiones a este documento de programa pueden hacerse únicamente con la firma del Representante Residente del PNUD, siempre y cuando se asegure que los otros signatarios del documento no tienen ninguna objeción a los cambios propuestos:

- Revisiones o adiciones a cualquier anexo del documento del programa;
- Revisiones que no implican cambios significativos a los objetivos inmediatos, productos o actividades del programa, pero que son necesarias para la reestructuración de insumos ya acordados, o por aumento de los costos debido a la inflación.
- Revisión obligatoria anual para reprogramar la entrega de insumos ya convenidas o los costos de los expertos u otros insumos debido a la inflación, o para tomar en cuenta la necesidad de una mayor flexibilidad en el gasto.

#### V. PRESUPUESTO DEL PROGRAMA Y PLAN DE FINANCIAMIENTO

5.1 El costo total del PADETOM (incluyendo costos de administración de la agencia) se estima en US\$ 1,909,125. La distribución del financiamiento del PNUD y el UNCDF se refleja en el siguiente cuadro:

Programa	Fuente de financiamiento	Total	2007	2008	2009
PADETOM	UNCDF	1,609,125	136,978	996,736	475,411
	PNUD	300,000		150,000	150,000
<b>Total</b>		<b>1,909,125</b>	<b>193,226</b>	<b>1,095,737</b>	<b>620,112</b>

5.2 El detalle del presupuesto del PADETOM se refleja a continuación:

**Presupuesto - INIFOM**

Código	Descripción	Total	2007	2008	2009
71200	Consultores Internacionales	71,000	0	51,000	20,000
71300	Consultores Locales	267,400	3,950	226,450	37,000
71400	Servicios Contractuales - Individual	81,000	9,000	36,000	36,000
71600	Viajes	2,000	0	1,500	500
72100	Servicios Contractuales - Compañías	39,850	0	34,000	5,850
72600	Inversiones/ Convenios- Donaciones	700,000	0	390,150	309,850
72700	Hospitalidad / Locales (alquiler, alim)	41,650	5,850	30,700	5,100
72800	Equipos Tecnológicos / Comput / Inf	12,000	0	12,000	0
73400	Renta y Mtto. de Equipos y Combustible	19,300	3,000	10,500	5,800
74200	Equipos Audiovisuales / Impresiones	50,800	6,800	34,200	9,800
74500	Gastos Misceláneos	2,700	300	1,200	1,200
	<b>TOTAL INIFOM</b>	<b>1,287,700</b>	<b>28,900</b>	<b>827,700</b>	<b>431,100</b>

**Presupuesto - AMUNIC**

Código	Descripción	Total	2007	2008	2009
71300	Consultores Locales	50,514	9,000	29,514	12,000
72100	Servicios Contractuales - Compañías	19,082	0	19,082	0
72200	Adquisición de Equipos de Transporte	22,000	0	22,000	0
72700	Hospitalidad / Locales (alquiler, alim)	45,000	0	31,000	14,000
72800	Equipos Tecnológicos / Comput / Inf	1,500	0	1,500	0
73400	Renta y Mtto. de Equipos y Combustible	18,968	3,000	13,968	2,000
74200	Equipos Audiovisuales / Impresiones	15,000	0	15,000	0
74500	Gastos Misceláneos	9,386	1,000	7,386	1,000
	<b>TOTAL AMUNIC</b>	<b>181,450</b>	<b>13,000</b>	<b>139,450</b>	<b>29,000</b>

**Presupuesto - Unidad UNCDF Nicaragua**

Descripción	Total	2007	2008	2009
Costos asignados por Resultado 1	75,540	6,633	34,454	34,454
Costos asignados por Resultado 2	130,624	11,597	59,514	59,514
Costos asignados por Resultado 3	157,185	0	78,593	78,593
<b>Total Unidad UNCDF Nicaragua</b>	<b>363,350</b>	<b>18,230</b>	<b>172,560</b>	<b>172,560</b>
<b>PRESUPUESTO NETO</b>	<b>1,832,500</b>	<b>60,130</b>	<b>1,139,710</b>	<b>632,660</b>
Costo administración UNCDF Nueva York	76,625	24,178	31,361	21,086
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>1,909,125</b>	<b>84,308</b>	<b>1,171,071</b>	<b>653,746</b>