

Universidad de San Carlos
de Guatemala
Facultad de Arquitectura
Escuela de Diseño Gráfico

Publicación

gráfica para la inversión
en el desarrollo de las
niñas y adolescentes
g u a t e m a l t e c a s

Proyecto de Graduación
Presentado por
Silvia Mariana Leal Portillo

Para optar al título de
Licenciada en Diseño Gráfico
Énfasis Editorial Didáctico Interactivo
Egresada de la Facultad de Arquitectura
de la Universidad de San Carlos de Guatemala

*Fotografía:
Mark Tuschman / y equipo UNFPA



Nómina

de autoridades

Miembros de Junta Directiva

Arq. Carlos Enrique Valladares Cerezo

Arq. Gloria Ruth Lara Córdón de Corea

Arq. Edgar Armando López Pazos

Arq. Marco Vinicio Barrios Contreras

Br. Carlos Alberto Mendonza Rodríguez

Br. José Antonio Valdés Mazariegos

Arq. Alejandro Muñoz Calderón

DECANO

VOCAL I

VOCAL II

VOCAL III

VOCAL IV

VOCAL V

SECRETARIO ACADÉMICO

Tribunal Examinador

Arq. Carlos Enrique Valladares Cerezo

Lic. Marco Antonio Morales

Lic. Miriam Isabel Meléndez

Arq. Carlos Eduardo de León

Arq. Alejandro Muñoz Calderón

DECANO

ASESOR METODOLÓGICO

ASESORA GRÁFICA

ASESOR ESPECIALISTA

SECRETARIO

Universidad de San Carlos
de Guatemala

Facultad de Arquitectura
Escuela de Diseño Gráfico

Publicación

gráfica para la inversión
en el desarrollo de las
niñas y adolescentes

g u a t e m a l t e c a s

Presentación

De acuerdo al procedimiento de diagnóstico de Ejercicio Profesional Supervisado (EPS), partimos de la identificación del lugar de proyección en una organización no gubernamental como requisito de graduación superior.

Se logró la comunicación con la agencia de cooperación internacional UNFPA, que significa Fondo de Población de las Naciones Unidas. Esta agencia promueve el desarrollo a través de llevar una vida sana y con igualdad de oportunidades, y se dirige a las mujeres, niñas y adolescentes de nuestro país.

La oficial de comunicaciones de dicha institución es la intermediaria para llevar a cabo los acuerdos y procedimientos de la práctica, conforme a las necesidades visibles de la agencia y acorde a los requisitos de graduación y prácticas de la Universidad de San Carlos.

Como siguiente paso se presentó la propuesta al encargado del proyecto de graduación, el cual estuvo de acuerdo para continuar con el proceso.

Dedicatoria

A DIOSITO, que me ha dado fuerza, sabiduría y creatividad para llegar hasta esta parte de mi vida.

A mi mamá, Silvia Portillo, por su ayuda, confianza, consejos y, sobre todo, amor y apoyo incondicional durante este proceso.

A mis hermanos, Karla, Carlos y Barbara, por siempre brindarme su ayuda y ser un ejemplo de perseverancia y constancia para mí.

A mi papá, Ramiro Leal, por haberme inspirado a ser mejor persona.

A mi prima Raquel, por ser una motivación e inspiración para ser una mejor persona y enseñarle con el ejemplo.

A mi cuñado Jerónimo Díaz, por el apoyo incondicional y las llevadas y las traídas a la Universidad durante estos 5 años.

A mis pastores, Roberto e Ita Santizo, por ser esa guía de enseñanza de Dios en mi vida y por su apoyo con tanto amor.

A Don Carlos, el papá de mis hermanos, por su amor, ayuda, confianza y dedicación hacia mi vida.

A mis mejores amigas, Karen Armengol y Jennifer Maravilla, por siempre brindarme su apoyo y cariño y ser un pilar fundamental de mi vida.

A mis tíos, tías, primos y primas, por siempre demostrarme su cariño, apoyo y ayuda.

A todas aquellas personas, amigos, catedráticos y compañeros de estudio que me acompañaron y ayudaron durante estos años, en especial a la Lic. Isabel Meléndez, el Lic. Maco Morales, Flor Virula, Lucía Orellana y Jorge Toj.

A la Universidad de San Carlos de Guatemala, por abrirme las puertas de esta casa de estudios y formarme como una profesional.

Índice

Presentación

Capítulo 1

Antecedentes de la institución	10
Identificación del problema	11
Justificación	12
Objetivos de diseño	15

Capítulo 2

Perfil de la organización	18
Grupo objetivo	23

Capítulo 3

Análisis y selección de piezas	28
Concepto creativo	30
Definición de códigos visuales	34

Capítulo 4

Flujograma	38
------------	----

Capítulo 5

Marco conceptual	42
------------------	----

Capítulo 6

Primer nivel de visualización	50
Segundo nivel de visualización	57
Tercer nivel de visualización	76
Propuesta gráfica final fundamentada	93

Capítulo 7

Lecciones aprendidas	106
Conclusiones	107

Capítulo 8

Recomendaciones	110
-----------------	-----





*Fotografía:
Mariana Leal

Capítulo 1

Introducción



El problema

Justificación

Objetivos de diseño



Antecedentes de la institución

El Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) es una agencia de cooperación internacional de las Naciones Unidas que ayuda y persuade a las instituciones gubernamentales y organizaciones a tomar conciencia e invertir en temas relacionados con la salud reproductiva, la población, la trata de personas y la igualdad de género, promoviendo el desarrollo y la disminución de la pobreza a largo plazo en nuestro país.

Esta agencia fue creada en 1969 para ejercer un apoyo bi y multilateral en cuestión de datos poblacionales. Desde su creación ha destinado aproximadamente USD 6 billones a países subdesarrollados, consiguiendo así mejorar la calidad de vida y los derechos de igualdad de cada persona.

EL UNFPA trabaja en un plan nacional, que pretende crear estrategias de inversión en las niñas y adolescentes guatemaltecas, que constituyen las 1.8 millones de personas involucradas, con campañas internacionales que busquen acabar con la doble discriminación por género y edad, logrando así mejorar la calidad de vida de la población más necesitada, promoviendo su desarrollo y garantizando sus derechos que han estado invisibilizados.

“En el 2011 fue aprobado el día internacional de la niña en Guatemala en la asamblea general de las Naciones Unidas, posteriormente el 10 de octubre del 2012, se conmemoró por primera vez, con el propósito de visualizar las condiciones de vida de mujeres y niñas en el mundo”, según declaraciones brindadas en conferencia de prensa por Ban Ki-Moon (10-10-2012).

El enfoque del UNFPA en el 2013 y 2014 es la prevención del embarazo. Por ello, desde la fecha que se conmemora en el mes de octubre realiza diferentes actividades que incitan a las asociadas de las instituciones no gubernamentales y organizaciones civiles a invertir en un mejor futuro para dichas niñas y adolescentes, promoviendo por medio de uso de material gráfico creativo.

Es necesario reforzar los planes de trabajo dirigidos a la niña adolescente, mediante el trabajo de un diseñador gráfico capaz de realizar un material editorial pertinente, que apoye a visualizar la problemática planteada y evidenciar la situación ante las organizaciones de ayuda internacional y nacional que se interesen para alcanzar su desarrollo.

1.2 Identificación del problema

El UNFPA, Fondo de Población de las Naciones Unidas, es una agencia de cooperación internacional que promueve el desarrollo que brinda llevar una vida sana y con igualdad de oportunidades, dirigido a las mujeres y adolescentes de nuestro país.

Dentro del trabajo de esta agencia de cooperación, está el aporte de datos reales y cifras útiles, necesarios para el desarrollo de la población guatemalteca y que favorecen en la formulación y evaluación de políticas públicas. Es por ello que es tan importante que las instituciones cuenten con este tipo de información para poder desarrollar proyectos que de alguna u otra manera vayan disminuyendo la problemática.

El objetivo de UNFPA es elaborar material gráfico que brinde la información necesaria acerca de la problemática actual de las niñas y adolescentes en Guatemala que constituyen las 1.8 millones de personas involucradas, promoviendo así que las instituciones gubernamentales y organizaciones de la sociedad civil, con las que trabaja, realicen proyectos que puedan ayudar a mejorar la calidad de vida de las niñas, logrando a futuro un mejor desarrollo en el país.

UNFPA necesita involucrar e informar a las instituciones asociadas al proyecto, sobre la situación actual de las niñas y adolescentes guatemaltecas en toda la república, sin importar su etnia ni clase social. Este es un trabajo a largo plazo, por lo que se hace necesario diseñar instrumentos escritos que queden plasmados, como lineamientos y requisitos a seguir. Esto se puede llevar a cabo a través de materiales gráficos de manera directa y concreta.



(14-12-12) Diario de Centro América



unfpa.org.gt/

1.3 Justificación del problema

En Guatemala dentro de las instituciones de Gobierno y organizaciones de la sociedad civil existe una carencia de material gráfico adecuado que promueva la inversión de recursos en niñas y adolescentes.

Magnitud del problema

Actualmente, las niñas y adolescentes enfrentan un estado de vulnerabilidad por el aislamiento y riesgo que padecen, el cual se ha convertido en una tendencia mundial. Evaluaciones realizadas por ONU en 2009 y population Council, Guatemala en 2013, demuestran que 600 millones de niñas en el mundo viven en pobreza y 10 millones se unen o casan antes de los 18 años cada año. En Guatemala la situación de las niñas y adolescentes que estudian y permanecen en la escuela es peor que en países africanos como Kenia. Esto sucede porque las niñas y adolescentes carecen de información, de accesos a servicios básicos, de espacios seguros, movilidad limitada en sus comunidades, de modelos correctos a seguir y no hay nadie que vele por ello. Hasta el momento se encuentran en el olvido de la sociedad y no existen programas que ayuden a mejorarlo. Es por ello que UNFPA busca mejorar el desarrollo de ellas por medio de la inversión de las instituciones no gubernamentales y organizaciones civiles, además de las autoridades, funcionarios, donaciones y medios de comunicación. Es aquí donde interviene de forma esencial y primordial el diseño gráfico, ya que se necesitan publicaciones adecuadas que fomenten la inversión de las organizaciones en proyectos para mejorar su calidad de vida.

Esta debilidad de material gráfico ha provocado que no se cuente con información que llame la atención y atraiga a las instituciones y organizaciones al tema, para que conozcan los datos y cifras de forma atractiva y efectiva, a través del adecuado traslado de contenidos, valoraciones y sentimientos, siendo esto, herramienta importante para la persuasión de las entidades asociadas, y logrando así, que aporten e inviertan en el desarrollo correcto de las niñas y adolescentes guatemaltecas.

Trascendencia del problema

Existen diversas instituciones que no cuentan con documentos gráficos que indiquen la problemática que sufren las niñas y adolescentes guatemaltecas de escasos recursos. Esto provoca que no exista inversión en ellas, puesto que no se tienen estadísticas claras acerca de las mismas.

Como parte de la población, si uno quiere investigar acerca del tema se debe indagar arduamente para obtener la información, ya que por la misma falta de documentos gráficos no existe información completa.

Un ejemplo de ello es el CONJUVE, que es el Consejo Nacional de la Juventud y trata sobre los derechos de los jóvenes, sin embargo, no son conocidos por la población y gran parte de ella ni siquiera sabe que existe esta institución. Tal como menciona El Periódico, en un artículo llamado A propósito del Día Mundial de la Juventud (De León, 2013), actualmente en Guatemala la población juvenil (de 14 a 29 años) asciende a 4 millones y únicamente 500 mil de ellos han recibido los programas que CONJUVE impulsa. Algunos de ellos piensan que ya está obsoleto el programa y que el trabajo realizado no se percibe. Esto es por la falta de información y de publicaciones gráficas que lleguen a la juventud guatemalteca, lo cual sucede por el bajo presupuesto que posee la institución. Es por ello que en la actualidad ha tratado de modificar esto y, como dice de León en El Periódico (De León, 2013), CONJUVE ya no ejecuta programas de juventud, sino ahora solo se dedica a dar a conocer los proyectos de los diferentes ministerios, instituciones y organizaciones, ya que quiere trabajar pero no cuenta con los recursos necesarios para la reproducción de materiales y actividades exclusivos de la institución.



*Fotografía:
Mark Tuschman / UNFPA

Vulnerabilidad del problema

El grupo social conformado por las niñas es vulnerable y necesita de la intervención de adultos conocedores del tema y capaces de intervenir efectivamente, pero en muchas ocasiones no se cuenta con ello, quedando a la deriva, a expensas de lo que les pueda suceder.

Es por ello que es indispensable contar con material gráfico didáctico que evidencie su situación, para que las organizaciones e instituciones generen proyectos en pro de la niña, logrando así su desarrollo en la sociedad.

El fin de UNFPA es seguir instando a las organizaciones e instituciones, mediante publicaciones realizadas por el o la estudiante de EPS, a que colaboren, para que puedan incidir en la disminución la problemática de la niña en el país a través de su inversión.

Es un proyecto a corto plazo que es posible desarrollar en los meses que dura la práctica en la institución.

Factibilidad del proyecto

El UNFPA está dando todas las facilidades de información necesaria de la situación-problema, se cuenta con todo el apoyo bibliográfico, datos estadísticos, alcances y límites del problema, experiencias y avances obtenidos.

También es importante resaltar que hay disponibilidad de reproducir el material elaborado por la practicante, favoreciendo y estimulando el trabajo a realizar.

A finales de octubre de 2013 se entregará una publicación editorial elaborada por la practicante, con toda la información necesaria para que las instituciones inviertan en la niña guatemalteca.

1.4 Objetivos



*Fotografía:
Mark Tuschman / UNFPA

Objetivo general

Diseñar publicaciones editoriales dirigidas a las instituciones de Gobierno y organizaciones de la sociedad civil para que inviertan en el desarrollo de las niñas y adolescentes guatemaltecas.

Objetivos específicos

1. Diagramar un manual que contenga información adecuada acerca de la situación de las niñas y adolescentes guatemaltecas que inspire a las instituciones de gobierno y organizaciones civiles a involucrarse e invertir en la causa.
2. Diseñar un polifoliar acerca de la situación de las niñas y adolescentes en Guatemala, con cifras reales y actuales, dirigido a las instituciones y organizaciones asociadas con UNFPA y al público en general.



*Fotografia:
Mariana Leal

Capítulo 2

Perfil del cliente



Fondo de Población
de las Naciones Unidas

Perfil
de la organización y
servicios que brinda

Grupo objetivo

2.1 Perfil del cliente

El UNFPA es una agencia de cooperación internacional, que aporta los datos reales y cifras útiles necesarios para el desarrollo de la población guatemalteca, los cuales favorecen en la formulación y evaluación de políticas públicas.

Se encarga de motivar a las organizaciones a que, por medio de dicha información, vean la realidad y actualidad del país, generando así una invitación a implementar nuevas actividades pro-desarrollo del ser humano, en especial de las niñas y adolescentes.

Uno de los principios de UNFPA es que para ellos cada persona es importante. Este principio contribuye a transformar las vidas y realidades de las mismas.

Programa del UNFPA - Guatemala conformado por tres ejes de trabajo:

Salud Reproductiva: Reducción de la mortalidad materna e infantil: programas sobre salud reproductiva que incluyen la planificación familiar, la prevención del VIH/ Sida y la promoción y difusión de la Ley de Desarrollo Social.

Población y Desarrollo: El UNFPA brinda apoyo técnico, administrativo y financiero a los Consejos Nacionales integrados de población, habitación y agropecuario. También coordina con la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN) para la elaboración de la Política de Desarrollo y Población y la inclusión de la variable de población en los planes de desarrollo.

Género: El UNFPA apoya acciones a favor de la igualdad de género, como el fortalecimiento de la Secretaría Presidencial de la Mujer (SEPREM) y la erradicación de la violencia basada en género.

Misión

El Fondo de Población de las Naciones Unidas es una agencia de cooperación internacional para el desarrollo que promueve el derecho de cada mujer, hombre, niño y niña a disfrutar de una vida sana, con igualdad de oportunidades para todos.

El UNFPA apoya a los países en la utilización de datos socio-demográficos para la formulación de políticas y programas de reducción de la pobreza, también para asegurar que todo embarazo sea deseado, todos los partos sean seguros, todos los jóvenes estén libres de VIH/SIDA y todas las niñas y mujeres sean tratadas con dignidad y respeto. (UNFPA Guatemala)

Programa de País

El Plan de acción del Programa de País de UNFPA en Guatemala es el instrumento estratégico de planeación, gestión y monitoreo que se ejecuta junto a las instituciones y organizaciones asociadas en la implementación, quienes lo elaboran participativamente, partiendo de la revisión de avances y retos, definición de prioridades, estrategias y alcances para el ciclo 2010 – 2014. El Plan de acción del Programa de País fue aprobado por parte del Consejo Ejecutivo de UNFPA y se suscribió con el Gobierno de Guatemala, en enero de 2010. Posteriormente se suscribieron las Cartas de Entendimiento con las entidades asociadas y los planes de trabajo anuales de implementación del Programa.

El Plan de acción del Programa de País constituye un aporte a la puesta en práctica de un conjunto de compromisos asumidos por el Estado de Guatemala, expresados en instrumentos nacionales e internacionales, entre ellos, los Objetivos de Desarrollo del Milenio y la Conferencia Internacional de Población y Desarrollo, El Cairo 1994.

Guatemala es un país multiétnico, multicultural y multilingüe, gran parte de la población del país está constituida por personas indígenas. A pesar de tener toda esta riqueza y diversidad, la historia del país ha estado marcada por la desigualdad. El Fondo de Población de las Naciones Unidas, UNFPA, apoya el avance de los Derechos Humanos en el marco de los instrumentos internacionales y la legislación nacional vigente.

Los avances y resultados de este proceso se construyen cada día con el compromiso y el trabajo, el apoyo de donantes multi y bilaterales, instituciones y organizaciones asociadas en la implementación y el equipo de la oficina de país de UNFPA. (UNFPA Guatemala)

Servicios que presta a diversos usuarios

UNFPA se encarga de realizar material para las asociadas, tanto de gobierno como de la sociedad civil. Ellas pueden convertirse en multiplicadoras del mensaje hacia sus destinatarios y promover la inversión en las niñas adolescentes y su desarrollo. Las asociadas pueden comentar acerca del tema, ya que tienen mandato y liderazgo. Además tienen trabajo específico en lo relacionado con el desarrollo de las niñas adolescentes y pueden presentar cuentas de los avances y desafíos obtenidos.

2.2 Identidad visual

El uso del logotipo es la manera de promoción que más ocupa UNFPA. Se usa desde correos electrónicos de manera institucional, hasta cubetas con víveres para ayudar en voluntariados por el país. Siempre donde esté UNFPA se hará uso del logo para darse a conocer entre la gente y sus asociados.



*(Izquierda) Página web.

*(Derecha) Voluntariado de higiene para los afectados que dejó la tormenta Stan.

Logo UNFPA

Versión en negro



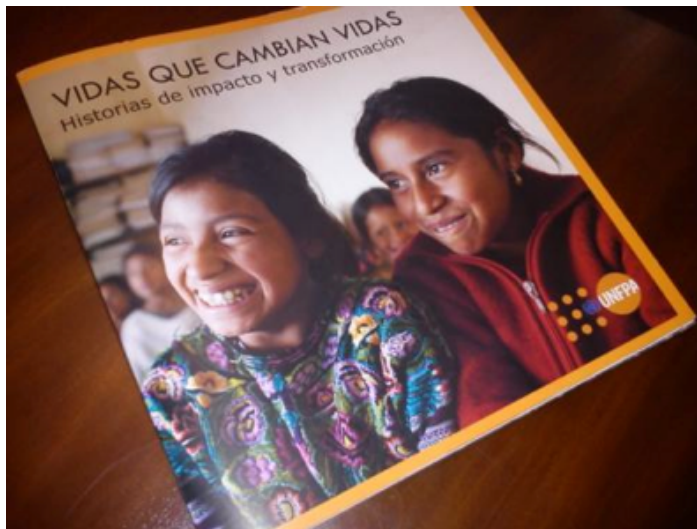
Versión a dos colores



En UNFPA se cuenta con un manual de normas gráficas que especifica los colores a utilizar, la tipografía y el tipo de contenido que autoriza las Naciones Unidas.

2.3 Producción visual

UNFPA cuenta con recursos necesarios que le permiten realizar diversidad de material gráfico, siempre innovando y principalmente dando a conocer la realidad de la población de nuestro país.



Libro: "Vidas que Cambian vidas"



*(Arriba) Libro: "Claves para la Agenda de Desarrollo Post 2015"

*(Abajo) Trifoliar: ¿Quién es UNFPA?"



Redes sociales: "Día de la niña 2012"

Se ha trabajado en conjunto con distintas instituciones en publicaciones y materiales gráficos que apoyan a cada una de sus campañas desarrolladas en el país, pero UNFPA en sí, no cuenta con un diseñador gráfico que intervenga de manera directa y concreta con sus conocimientos en el diseño de publicaciones gráficas y digitales, que aporten y muestren los objetivos de cada plan estratégico establecido.

UNFPA realiza todos sus materiales gráficos con agencias externas a la institución, lo que conlleva a que se eleve el presupuesto y cambie el concepto de cada propuesta.

2.4 Grupo Objetivo



*Fotografía:
Mariana Leal

Perfil Gráfico

País: Guatemala
Capital: Guatemala
Región del país: Guatemala
Densidad: Urbana

Perfil Demográfico

Edad: 30 a 45 años - Padres de familia - Casados
Sexo: Femenino - Masculino
Nivel Socio económico: Medio - Medio-alto
Estudios: Profesional universitario - Alto ejecutivo
Vivienda propia en zona residencial, construida en serie y con 8 bienes durables en el hogar.
2 vehículos
1 persona de servicio doméstico

Ingresos: De Q10,000 a Q15,000

Religión: No concerniente

Raza: Ladina

Nacionalidad: Guatemalteca

Perfil Psicográfico

Estatus social: Medio y Medio Alto

Estilo de vida: Modernos, ambiciosos, hacen ejercicio, les gusta comer fuera de cada seguido, tienen entre 2 a 3 hijos.

Actitudes: Optimistas

Personalidad y comportamiento: Personas en busca de comodidad, con ganas de crecimiento intelectual, económico y social. Cuentan con las herramientas de estudio para poder llevar a cabo su crecimiento económico y laboral.

Pasan mucho tiempo trabajando, pero dedican también el tiempo necesario a sus hijos, les gusta educarlos bien y de igual manera recompensarlos por sus buenas acciones.

Les gusta leer la prensa y ver noticias nacionales e internacionales. Son tecnológicos, están al pendiente de las redes sociales y les gusta comentar.

Por el trabajo viajan muy frecuentemente a otros países donde se relacionan con colegas que trabajan en las mismas áreas.

La mayoría de las personas que trabajan en esto son mujeres y la mayoría tienden a ser independientes y feministas, siempre relacionan todo en pro a la mujer y a los niños.

Son personas que les gusta ayudar y ven su trabajo como una oportunidad de mejorar el desarrollo del país y de aprender con ello.

Cuentan con los recursos necesarios para brindar esa ayuda, y los que no, buscan los fondos mediante otras instituciones o en conjunto con ellas.

Buscan, ejercen y defienden la libertad de expresión en todos los ambientes de su vida, pues es su modo de vida, ya sea verbalmente, físicamente, intelectualmente, espiritualmente, etc. Todas las cosas están bien y tienen su forma de ser, siempre optimistas y la mayoría realza toda esta libertad en sus hijos, mediante el arte.



*Fotografía:
Mariana Leal

Trabajo en colaboración de UNFPA

Algunas instituciones no gubernamentales y de Gobierno con las que UNFPA trabaja son:

- Consejo Nacional de la Juventud, CONJUVE
 - Ministerio de Educación, MINEDUC
 - Ministerio de Gobernación, MINGOB
 - Ministerio Público, MP
 - Municipalidad de Guatemala
 - Secretaría Presidencial de la Mujer, SEPREM
 - Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, SEGEPLAN
 - Vicepresidencia de la República
 - Centro de Investigación, Capacitación y Apoyo a la Mujer, CICAM
 - Asociación “Mujeres en Solidaridad”, AMES
 - Unión Nacional de Mujeres Guatemaltecas, UNAMG
 - Mujeres Transformando el Mundo
- Entre otras.



*Fotografía:
Mariana Leal

Capítulo 3

Definición creativa



Análisis y selección
de la pieza a diseñar

Concepto creativo
de diseño

Definición
de códigos visuales

3.1 Análisis y selección de pieza a diseñar

El siguiente cuadro comparativo fue elaborado en base a la experiencia, observación y conocimientos obtenidos a través de los años de estudio dentro y fuera de la universidad, como también de investigaciones realizadas. Este proceso ayudó a elegir de la mejor manera la pieza de diseño más adecuada a las necesidades del grupo objetivo.

HISTORIETA					
PIEZA	TIPO	DESCRIPCIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS	CONCLUSIONES
Historieta	B	3 fascículos tamaño carta, full color, llamada "Las Heroínas de Guatemala", presentando a jóvenes buenas que viven en realidades malas.	Para el grupo objetivo funciona adecuadamente porque resultan atractivas, cuentan historias breves y educativas y les estimula el análisis y la síntesis.	Posee una dificultad para proyectar ciertas características o sentimientos de la vida real a los personajes en las ilustraciones.	Su rápida función traslada de forma concreta, divertida y diferente el mensaje que se desea transmitir al grupo objetivo.

FOTOGRAFÍA					
PIEZA	TIPO	DESCRIPCIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS	CONCLUSIONES
Fotografía	B	Tour departamental, visualizando la vida de las jóvenes guatemaltecas, haciendo uso de la fotografía como medio de expresión.	Motiva y sensibiliza de forma artística a los socios y colaboradores, muestra claramente una realidad actual de nuestra sociedad.	Se necesita el momento exacto en el tiempo exacto para lograr buenas tomas, puede causar dificultades las distancias largas que hay que recorrer.	Una buena imagen vale más que mil palabras.

LIBRO					
PIEZA	TIPO	DESCRIPCIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS	CONCLUSIONES
Libro	A	Diagramar un libro que contenga testimonios de niñas y adolescentes guatemaltecas que inspiren al grupo objetivo a involucrarse en la causa.	Se tiene acceso a la lectura a cualquier hora y esta actividad favorece el aprendizaje. Se puede usar en condiciones ambientales adversas.	A veces se toma un poco tedioso o aburrido leer, su costo puede ser muy elevado, daña el medio ambiente, se puede agotar fácilmente.	Un libro sigue siendo muy importante en la vida del grupo objetivo, su difusión puede ser más lenta que la digital, pero sigue siendo buena opción.

REVISTA DIGITAL

PIEZA	TIPO	DESCRIPCIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS	CONCLUSIONES
Revista digital	A	Diseño de Revista digital, tamaño 8 x8", esta servirá para conmemorar el Día de la Niña en Guatemala.	Mayor difusión, acceso global y transmisión de conocimiento hacia los lectores, es muy económica, no daña el ambiente, soporta la publicación adjunta de audios y videos.	Es indispensable el uso de la tecnología para el lector.	Esta es la mejor opción desde mi punto de vista, por lo económico y la gran trascendencia que puede llegar a tener a nivel nacional.

INFOGRAFÍA

PIEZA	TIPO	DESCRIPCIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS	CONCLUSIONES
Infografía	C	Se realizará una infografía interactiva acerca de la situación de las adolescentes en Guatemala, con cifras reales y actuales.	Su contenido es corto, real y fácil de entender, es muy útil para la gente, demuestra conocimiento. Explora la imagen gráfica y es valorada por el usuario.	Puede ser muy saturada si no se realiza correctamente, los datos pueden volverse obsoletos en un corto tiempo.	Creo que son documentos en los que de manera muy gráfica y explicativa, se plantean datos y conceptos que queremos llegar a mostrar.

PÓSTERS

PIEZA	TIPO	DESCRIPCIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS	CONCLUSIONES
Pósters	A	Usando las fotografías tomadas en el Tour departamental se pretende realizar una pequeña campaña utilizando pósters full color con capa brillante en las oficinas colaboradoras.	Son económicos, vistosos, flexibles, se pueden colocar en variedad de lugares y siempre cumplen su misma función ante el grupo objetivo.	Se puede decir que esta es una idea muy gastada en diseño y publicidad ante el observador guatemalteco.	UNFPA utiliza el póster en casi todas sus campañas de persuasión, creo que hay mejores opciones de trabajo en este documento.

CONCLUSIÓN FINAL

Al final de este análisis se decide que la mejor opción para realizar es una revista digital, ya que es económica, puede trascender rápidamente a nivel internacional si se publica en Internet. De esta forma es posible estar en contacto con los lectores a través de sus comentarios y "me gusta" en las redes sociales y algo muy importante es la posibilidad de adjuntar audios y videos que refuercen los temas, esto sería imposible en piezas gráficas.

Una revista digital es casi lo mismo que una revista impresa excepto por las modificaciones que se realizan para que esta tenga interactividad y el cambio de formato para que esta se pueda visualizar en una computadora, iPad o celular, pero el concepto y tema principal es el mismo.

Lo más positivo de esto es que por ser digital no se daña el ambiente, no se tala árboles ni se usa químicos en su reproducción a la hora de imprimir. Por estos argumentos la revista digital es la pieza de diseño seleccionada para desarrollar en este proyecto.

3.2 Concepto creativo

El concepto creativo es el enfoque o idea principal que se quiere reflejar dentro del diseño. Este sintetiza en una frase o palabra toda la información reunida e investigada, transmitiendo así, el mensaje de forma clara, corta y concisa al grupo objetivo. A continuación se presenta el método utilizado para resumir el objetivo de comunicación visual.

Método: Lluvia de ideas

Significado del método Lluvia de ideas: “O brainstorming como se conoce mundialmente, constituye un método práctico y eficaz para abrir la mente y liberar el potencial de las ocurrencias menos ortodoxas.

Consiste en atacar un problema desde diferentes posiciones a la vez, bombardeando con preguntas rápidas para encontrar posibles soluciones viables, que suelen plasmarse en listas escritas o diagramas rápidos.” (Jennife Cole Philips y Beth Taylor, Graphic design thinking).

A continuación se muestra una de varias lluvias de ideas realizadas para encontrar el concepto creativo que mejor funcionaba en base a las necesidades detectadas, para realizar la publicación seleccionada.



Este concepto se dirige al grupo objetivo primario conformado por las entidades asociadas a UNFPA, que son instituciones no gubernamentales y organizaciones civiles, las cuales:

- Conocen el problema
- Tienen el dinero
- Quieren ayudar

Como grupo objetivo secundario se selecciona al público en general.

Cómo surgió el concepto:

Se estableció una lista de palabras que transmitían de alguna manera el objetivo de comunicación que se desea corregir, logrando destacar entre todas las que más se asemejaban.

En base a las palabras seleccionadas se analizó y se desarrolló una serie de frases que podrían funcionar como el concepto creativo, pero se notó que ninguna de estas expresaba verdaderamente lo que se quería captar. Existían las definiciones, pero no las palabras exactas que motivarían al grupo objetivo a trabajar en el desarrollo de las niñas adolescentes.

Tomando esto en cuenta, se seleccionaron nuevamente las palabras más pertinentes al tema dentro de las frases y basándose en ellas se llegó al concepto creativo, el cual expresa un mensaje claro hacia el grupo objetivo, involucrándolos y volviéndolos parte de la solución al problema planteado.

El concepto es:

Yo soy parte del presente

Significado de Yo soy parte del presente:

“Yo soy parte” involucra a las personas, a las instituciones de gobierno y a las organizaciones civiles a participar en el cambio del desarrollo adecuado de las niñas y adolescentes de Guatemala.

“Del presente” en tiempo significa ahora, los sucesos que ocurren en este momento, esto quiere decir que la inversión, la educación y el trabajo que se haga por las niñas debe ser ahora, porque que el futuro puede ser demasiado tarde.

Insight: Ser parte de las niñas y adolescentes guatemaltecas.

4 Dimensiones

Conceptual

Se elige este concepto porque transmite exactamente el mensaje que se quiere dar al grupo objetivo, motivándolos a trabajar en un mejor desarrollo para la sociedad guatemalteca centrando los esfuerzos en las niñas y adolescentes.

La persona que no ayuda a solucionar el problema, se vuelve parte del problema.

Presente: En general se utiliza el término presente para referirse al conjunto de sucesos que están teniendo lugar en el momento de hablarlo o la acción presentada en el momento. (Presente: Wikipedia.org)

Esto quiere decir que el presente es ahora, que los problemas y las situaciones difíciles de las niñas y adolescentes son ahora, la ayuda y las inversiones de las instituciones de Gobierno y organizaciones de la sociedad civil deben de ser también ahora, porque el futuro está muy lejano y será demasiado tarde para la juventud femenina guatemalteca.

En el futuro, la situación mejorará en cifras y en modo de vida si se actúa en este momento, y es esta idea la que se trata de expresar en el diseño y diagramación de este material gráfico.

Funcional

Es funcional, ya que a primera vista se sabe de lo que se está hablando y da a entender que el presente se trata de ahora, de la situación real del momento. Esto motiva a las personas a que se involucren en el tema y sean parte de la solución y, como consecuencia, parte del presente actual de las niñas y adolescentes de Guatemala.

Es claro y ordenado lo que facilita la lectura, ya que posee varios puntos en la justificación. Los colores también contribuyen a diferenciar los niveles de la jerarquía, convirtiendo el manual de Gestión de Proyectos de ejecución Nacional en una publicación visualmente agradable ante los ojos del lector y logrando una comunicación visual funcional.

Estético

Se utiliza elementos relacionados con el tema, siempre guiándose con los estatutos del manual de normas gráficas de la institución, logrando así la unión gráfica necesaria entre la institución y la publicación gráfica realizada.

Se proyecta lograr que el manual sea estético, claro y profesional, obteniendo fácilmente la atención del lector, la tipografía posee el tamaño adecuado, al igual que el leading y el tracking, lo que da una sensación de aire en el documento y hace la lectura menos pesada.

Ético

Toda la información incluida es verdadera. Es un tema fuerte, abarcado de cierto modo en que se vuelve sutil pero conciso, debido a su simpleza. Se plantea utilizar fotografías de niñas y adolescentes mostrando su realidad, pero no de una forma que provocara la lástima del lector, sino que alegres y con una sonrisa en su rostro, mostrando así, que a pesar de tener pocos recursos, escasez de alimentos y muchas necesidades más, ellas aún tienen la ilusión de salir adelante y cumplir sus metas y sueños.

3.3 Definición de códigos visuales

Cromáticos

Los colores a utilizar en este diseño se basan principalmente en los colores de la institución, indicados en el libro de normas gráficas, los cuales son:



pantone: 144 matte coated
130 uncoated
C=0 M=50 Y=100 k=0



pantone: 7409 matte coated
129 uncoated
C=0 M=35 Y=100 k=0



pantone: 646 matte coated
542 uncoated
C=80 M=30 Y=30 k=0



pantone: 543 matte coated
544 uncoated
C=35 M=10 Y=0 k=3



pantone: 454 matte coated
4545 uncoated
C=10 M=5 Y=20 k=5



pantone: warm red CC
C=0 M=84 Y=68 k=0



No. 3c3c3b

Tipográfico

La tipografía en su mayoría es Arial y UNFPA font (tipografía de la institución): Es una letra paloseco que da claridad y es apropiada para facilitar la lectura del contenido. Para los títulos se plantea utilizar la misma fuente con cambios en stroke, tamaño y posición para que la publicación denote alegría y movimiento, pero lo más importante es que combinará con la imagen. La diagramación será a 2 columnas, intervenida por una tercera más pequeña para darle un sentido minimalista y de orden a la publicación.

Arial = regular tamaño 12 pts. (Para cuerpo de texto).

Arial = bold tamaño 12 pts. (Para negrita).

Arial = italic tamaño 12 pts. (Para pie de imagen).

Lingüístico

Toda información en la publicación del día de la niña en Guatemala será por medio escrito, en español, con datos verídicos dirigidos hacia el grupo objetivo.

Icónico

La imagen a utilizar está basada en fotografías de niñas y adolescentes guatemaltecas en sus vidas diarias y en sus situaciones reales. Deben denotar un toque dramático y nostálgico, pero siempre con sonrisas en sus rostros. Esto sirve para llegar directo al corazón y persuadir a las instituciones no gubernamentales y organizaciones civiles, mostrando así que, a pesar de su situación actual, ellas tienen sueños y están dispuestas a realizarlos si se les da una oportunidad. Ellas son el presente de Guatemala, seamos parte del presente.



*Fotografía:
Mark Tuschman / UNFPA



- Capítulo 1
- Capítulo 2
- Capítulo 3
- Capítulo 4
- Anexos 5

La publicación siempre debe mostrar el logotipo de la institución y los elementos decorativos, y cada página debe diagramarse con los colores anteriormente descritos, para lo cual se hace uso de formas geométricas comunes, logrando así denotar un equilibrio entre texto, imagen y color en forma clara, ordenada y moderna (minimalista).

Formato

El tamaño del manual será de 10 por 10 pulgadas.

Impreso full color

Papel portada y contraportada: Husky con capa mate

Papel páginas interiores: Couché mate



*Fotografía:
Mariana Leal

Capítulo 4

Planeación operativa



Cronograma
de trabajo

4.1 Cronograma

A continuación se presentan los tiempos comprendidos de enero a noviembre de 2013 y las fases con cada uno de los procesos que se proyecta seguir para llevar a cabo el proyecto de manera eficaz y con una entrega puntual. Este proceso metodológico ayuda a trabajar de forma ordenada, clara y planificada, ya que la cantidad de actividades a realizar es grande y el tiempo demasiado corto. Por ello resulta indispensable la toma de decisiones para alcanzar los objetivos de comunicación deseados, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pudieran atrasar el proceso.

Se presenta un cuadro anual que incluye los 4 procesos más importantes a desarrollar para cumplir con el trabajo planteado y un cronograma donde se detallan una a una las actividades y los tiempos.



Cronograma

Fases	28/Jul. - 3/Ags.	4 - 10/Ags.	11 - 17/Ags.	18 - 24/Ags.	25 - 31/Ags.	1 - 7/Sep.	8 - 14/Sep.	15 - 21/Sep.	22 - 28/Sep.	29/Sep. - 5/Oct.	6 - 12/Oct.	13 - 19/oct.	20 - 26/Oct.	27/Oct. - 2/Nov.	3 - 9/Nov.	10 - 16/Nov.
Fase 1 Definición creativa																
1.1 Análisis y selección de pieza a diseñar	■															
1.2 Concepto creativo		■	■	■												
Fase 2 Definición creativa																
2.1 Cronograma de trabajo		■														
2.2 Recursos			■													
2.3 Costos			■													
Fase 3 Marco conceptual																
3.1 Dimensión conceptual-social				■	■											
3.2 Dimensión funcional				■	■											
3.3 Dimensión estética				■	■											
3.4 Dimensión ética				■	■											
Fase 4 Producción gráfica																
4.1 Pre-visualización						■										
4.2 Nivel 1 de visualización							■									
4.3 Nivel 2 de visualización								■								
4.4 Nivel 3 de visualización									■	■						
4.5 Descripción y fundamentación de pieza									■	■						
4.6 Presentación a la institución												■				
Fase 5 Evaluación y validación																
5.1 Autoevaluación nivel 1					■											
5.2 Validación nivel 2						■										
5.3 Validación nivel 3 con el G.O.							■									
5.4 Presentación de pieza en la institución									■							
Fase 6 Lecciones Metodológicas aprendidas																
6.1 En la gestión y producción gráfica										■						
Fase 7 Recomendaciones																
7.1 A la institución										■						
7.1 A los futuros estudiantes											■					
7.1 A la Escuela de Diseño Gráfico												■				



*Fotografia:
Mariana Leal

Capítulo 5

Marco Teórico



Relevancia

social del contenido a comunicar

Funcionalidad

ventajas y desventajas de las piezas a diseñar

Incidencia

del diseño gráfico editorial en el contexto del proyecto

5.1 Publicación digital

Características, ventajas y desventajas del tipo de pieza a diseñar

• Publicaciones digitales en el siglo 21

/Mariana Leal

El siguiente ensayo muestra la importancia de utilizar publicaciones digitales como una herramienta fácil de distribuir y utilizar dentro del diseño gráfico y el mundo entero.

Actualmente, la tecnología está innovándose tan rápidamente en el mundo entero que, en cuestión de meses, hay nuevas versiones de la mayoría de aparatos que tenemos y utilizamos. Por ello, la gente trata de renovarse constantemente para no quedarse atrás y adaptarse a esta corrida vida tecnológica. Tanto usuarios como programadores y diseñadores deben estar al día con las tendencias y por este motivo es que se han venido modificando varias cosas de uso cotidiano, cosas que hemos visto prácticamente toda nuestra vida.

Tal como lo menciona la página web La coctelera (Stephany, 2008), “*El diseño se encuentra en cualquier lugar al igual que los aparatos tecnológicos,*” es por ello que la mayoría de publicaciones impresas ahora se hacen digitales y esto en cierto modo causa un poco de duda entre el público, pero a corto plazo notarán lo beneficioso que es este cambio.

Las publicaciones actualmente están cambiando de escrito a digital, tantos años, tantas publicaciones, tanto papel y tanta información que hemos tenido en nuestras manos durante tanto tiempo, dentro de algunos años serán recordadas como parte de la historia. Puedo asegurar, como comenta el blog de The Like from (--, 2012), que en los últimos años hemos vivido una revolución tecnológica: tablets, smartphones, computadoras y televisores inteligentes nos rodean en cualquier lugar en el que nos encontremos. Estos documentos digitales están trayendo una nueva propuesta hacia los usuarios, prácticamente es la misma información, fotografías y artículos que en un documento impreso, excepto por algunos cambios en la diagramación, interactividad, en el formato para que este se pueda visualizar ya sea en una computadora, ipad o celular, pero el concepto y tema principal sigue siendo el mismo.

Todo material gráfico digital cuenta con ventajas y desventajas, pero según mi punto de vista son más las positivas que las negativas. Si se realiza un documento digital puede trascender rápidamente a nivel internacional. Si se publica por medio de Internet se puede estar en contacto con los lectores por sus comentarios y sus “me gusta” en las redes sociales. Otro aspecto muy importante

es que se puede hacer uso de audios y videos que refuercen los temas, característica imposible en piezas gráficas impresas. También es un medio muy económico en su producción. Uno de los aspectos más positivos es que, por ser digital, no daña el ambiente, no se talan árboles ni se usan químicos en su reproducción a la hora de imprimir. En su contraparte es indispensable el uso de la tecnología para el lector y se está más propenso al plagio.

Como dice Castro (s.f.) en su publicación *¿Qué es una revista electrónica?*, existen varias formas en que este tipo de publicaciones se distribuyen a sus lectores. *Algunas publicaciones electrónicas eligen distribuir sus números en formato PDF, otras utilizan HTML para que el contenido de sus números sea publicado en navegadores de Internet, y hay otras que incluso pudieran requerir de un lector especial, ya sea un dispositivo, o una aplicación. Otro método, que aparentemente se vuelve cada vez menos popular, es el del uso de correo electrónico para distribuirlos.*

Los documentos digitales son un instrumento poderoso para diferentes usuarios, tal como siempre menciona el blog *The Like from* (--, 2012), para quienes cuentan con conexión a red, una tablet o una computadora resulta más que fascinante el saber que abre la ventana, no a cientos de mundos, sino que a miles de mundos que contribuyen a enriquecer la formación personal. En este caso será una herramienta que invite a las entidades asociadas del Fondo de Población de las Naciones Unidas, UNFPA, las cuales son instituciones Gubernamentales y organizaciones de la sociedad civil, a invertir en proyectos que puedan ayudar a mejorar la calidad de vida de las niñas y adolescentes, logrando a futuro un mejor desarrollo en el país. Por eso es de vital importancia diseñar esta publicación de manera correcta, clara y concisa, para que pueda persuadir a todo aquel que la lea, que si bien se conoce la problemática de manera general, con esta publicación digital, se pretende persuadir con información verídica, la cual ayudará a transportar la realidad a las oficinas de las personas idóneas con la capacidad de tomar decisiones y aportar recursos. Las entidades asociadas pueden comentar acerca del tema, ya que tienen mandato y liderazgo. Además tienen trabajo específico en lo relacionado con el desarrollo de las niñas adolescentes y pueden presentar cuentas de los avances y desafíos obtenidos.

Por todas las ventajas y argumentos anteriormente mencionados, se determinó que la publicación digital funge como pieza necesaria y funcionalmente estética para comunicar visualmente, con información y cifras al grupo objetivo, logrando así, un beneficio al país de forma moderna, clara y económica, cuidando el ambiente y logrando estar al alcance de todo aquel que quiera informarse y colaborar, solamente usando la tecnología.

5.2 El diseño

gráfico editorial en el contexto nacional y su incidencia en la problemática guatemalteca

- **El Diseño Gráfico Editorial es una ventana al futuro de Guatemala**

/Mariana Leal

Dentro del contexto del Diseño Gráfico Editorial se desarrollan las habilidades de la diagramación y composición de publicaciones, tales como revistas, periódicos, libros, infografías, entre otros, los cuales pueden potenciar los trabajos de narrativa gráfica nacional de Guatemala e incidir a la solución de problemáticas sociales.

Es decir, el fin del diseño es comunicar visualmente tal como lo menciona Sagas (2010) en un artículo dirigido a diseñadores gráficos editoriales llamado Aporte del diseño gráfico a la sociedad, *El diseño debe interactuar y ser funcional para que podamos obtener piezas que comuniquen un lenguaje cercano al público, al mismo tiempo es nuestra responsabilidad generar impacto visual, buscando ser útiles a la sociedad en la que nos desenvolvemos.*

Como se menciona en el ensayo anterior acerca de las publicaciones digitales en el siglo 21, se busca desarrollar un diseño social funcional que aporte cifras y datos reales para informar a la población, recaudados por el Fondo de Población de las Naciones Unidas en Guatemala, quien dentro de su programa de país provee, como lo menciona la Oficial de Comunicación (Morales, 2013), *aportes de datos reales y cifras útiles, necesarios para el desarrollo de la población guatemalteca, que favorecen en la formulación y evaluación de políticas públicas. Por ello es tan importante que las instituciones internacionales de desarrollo cuenten con información precisa, clara y concreta de una realidad social, para poder desarrollar proyectos que de alguna u otra manera vayan disminuyendo la problemática.*

La utilidad del Diseño Gráfico Editorial de potenciar la narrativa de un hecho social específico de Guatemala, parte con la idea de diseñar una publicación a través de fotografías del grupo objetivo en los diferentes municipios de Guatemala, con el objeto de plantear una situación problema observada y evidenciada, pero también tratando de buscar una solución posible a la debilidad encontrada.

A través de la fotografía, se buscará captar la identidad cultural, el género, la edad, la expresión, estados de ánimo, entorno y situación en la vida cotidiana de la población objeto. Como dijo el arquitecto Damiano Franco (Stephany, 2008), ¿Qué sería de la vida cotidiana sin un diseño apropiado para cada una de las cosas y objetos? Un caos...

Para lograr generar un conocimiento de esa realidad, se tiene que incluir el texto de la información que se quiere transmitir: cuando observamos realidades y leemos la situación, se deja una impresión en el lector para realizar una acción. De esta manera se logra tener un lenguaje visual atractivo y fácil de captar.

El Diseño Gráfico Editorial viene siendo un instrumento poderoso para diferentes campos de estudio y en este caso será una herramienta de incidencia a una problemática social de mujeres y adolescentes guatemaltecas, que si bien se conoce la problemática de la mayoría de esta población de manera general, con este producto gráfico tendremos información verificada que ayudará a transportar la realidad a las oficinas de las personas idóneas que puede tomar decisiones y aportar recursos, como cita la Oficial de comunicaciones de UN-FPA, Sabrina Morales, (Morales, 2013).

La aplicación del Diseño Gráfico Editorial es una ventana al futuro de Guatemala, haciendo uso de las funciones correctas, como menciona Sagas (2010) en su artículo, las funciones del diseñador en la sociedad son la educativa, la sensibilizadora, la colaborativa y la innovadora utilizando adecuadamente estas herramientas, en el lugar correcto, con las personas idóneas se obtendrán resultados esperados, mejorando así, el desarrollo del país.

Para ello es necesario tener las competencias necesarias, como lo es la carrera de Diseño Gráfico Editorial, la responsabilidad y el compromiso del desarrollo de poner el conocimiento al servicio de la sociedad guatemalteca.



5.3 La niñez

Guatemalteca

• La importancia de los niños en el desarrollo futuro de Guatemala

/Mariana Leal

Lo más importante en cualquier cultura es cuidar y cultivar el capital humano, especialmente desde la niñez que, desde el presente, son los próximos gobernantes, comerciantes, empresarios y profesionales del futuro.

Según el informe del Compendio estadístico sobre las niñas, niños y adolescentes guatemaltecos del PUND y UNICEF (INDH/ODM 2007), En el país la preocupación por los niños es principalmente por la pobreza en la que la mayoría de estos vive, la desnutrición y la falta de asistencia en las escuelas o la falta de atención en su educación. Pero se ha olvidado lo esencial: los niños han perdido la mayoría de sus valores, el amor a los demás, el optimismo, la inocencia que los caracteriza, la honradez, la sencillez, la responsabilidad, etc. De qué nos sirve sacar a los niños de la pobreza, de la desnutrición, de lograr que asistan regularmente a la escuela o colegio, si no tienen valores, si no son justos, si sabiendo las cosas buenas deciden hacer lo malo por su facilidad. Esto no nos lleva a ser una mejor sociedad, esto nos deja en el mismo lugar o más atrás de cómo estamos en este momento y esto gracias al ejemplo de cada padre, madre, hermano, tío, primo o cualquier otro familiar les ha dado.

Los adultos deben guiar a los niños al bien. La casa es la primera escuela, la que tiene el mejor método de enseñanza basado en el amor, la corrección y el ejemplo. Es la más importante de todas, en la que nunca se deja de aprender, donde debe existir una buena educación, motivación, donde les promuevan los valores y se les enseñe a ser independientes y a creer en sus sueños e ideales, donde exista una creencia religiosa que los mantenga equilibrados en el mundo caótico que los rodea y donde tengan la confianza y el autoestima de que son capaces de realizar todo lo que se propongan, una vez lo hagan con esfuerzo y responsabilidad, tal como menciona el escritor alicantino Gabriel Miró (s.f.), *El futuro de los niños es siempre hoy. Mañana será tarde.*

En Guatemala, la mujer tiene una gran importancia, ya que ella en algún momento de su vida se convierte en portadora de una nueva persona, según Prensa Libre (Orozco, 2013), en un artículo que expresa el Informe Nacional de la Encuesta Mundial de Avances del Programa de Acción de la Conferencia Internacional sobre Población y Desarrollo (CIPD), *“en el país al día nacen mil niños, lo que significa que al año nacen 365 mil nuevos habitantes. Este informe ve provechosa esta situación, pero solo si se invierte ahorita en ellos, para que a un futuro no lejano Guatemala cuente con jóvenes sanos, educados, con capacidad de decisión y oportunidades para participar, trabajar y producir, contribuyendo al desarrollo del país.”*

Es importante poner atención e invertir en la vida de la niña en Guatemala. Invertir se refiere no solo prevenir la desnutrición o que viva en una casa más cómoda y limpia sino conjuntamente en lograr inculcar valores que la lleven a convertirse en una adolescente correcta, con toma de decisiones maduras adecuadas a su edad, ya que ella a futuro será madre y dependiendo de lo que ella observe, aprenda y sienta en su niñez van a ser reflejadas sus acciones como tal en el futuro, tal como menciona siempre la Oficial de comunicaciones de UNFPA, Sabrina Morales Tezagüic, (Morales, 2013), y no solo eso, dependiendo de los valores y buenas enseñanzas de vida, ella va a tener una mejor visión y oportunidad al tema de la edad propicia para tener hijos, la planificación familiar y los cuidados que tenga en el embarazo y el parto, dejando su modo de vida como ejemplo hacia las demás niñas que no han tenido las mismas oportunidades.

No importa la pobreza o la riqueza de una niña o niño guatemaltecos, lo más importante que tiene una persona no se vale en oro o en cuestiones materiales. Esas cosas vienen y van en la vida. Lo que hace que una persona valga de verdad, es su forma de ser, su calidad humana, su visión positiva. Esto definitivamente hará que la sociedad avance y que a cada persona por añadidura le vengan las cosas materiales.

Por eso tenemos que valorar, cuidar y fomentar la educación de los niños, ya que ellos representan el presente de nuestra sociedad guatemalteca.



*Fotografia:
Mariana Leal

Capítulo 6

Proceso de producción
gráfica y validación



Nivel 1 de visualización

Nivel 2 de visualización

Nivel 3 de visualización

Propuesta final
descripción y fundamentación

6.1 1er. nivel de visualización

Se realizaron 3 propuestas de diseño y diagramación del Manual de Procedimientos. En base a la autovalidación realizada, se escogió la propuesta que cumplía más con los objetivos de comunicación. Dichas propuestas fueron evaluadas por medio de 10 ítems y gracias a los resultados obtenidos se utilizó la tercera de estas, la cual cumplía a de manera más correcta los puntos.

A continuación se desglosan las páginas más relevantes de la publicación, fundamentando el proceso y mostrando del lado superior derecho las propuestas que compitieron pero no cumplieron con los requisitos esperados.

Retícula

Se realizó una retícula sencilla y diferente a una columna justificada a la izquierda con margen de una pulgada del lado izquierdo y media pulgada todos los demás lados.

El formato de la publicación es de 11x8.5 pulgadas y se utilizará de forma impresa y digital, por cuestiones económicas y de transmisión.

Tipografía y colores

La tipografía utilizada es la Arial regular y en ocasiones para títulos la misma en bold, a tamaño 12 pts. y en los nombres de los temas a 72 pts. Esto crea movilidad y frescura en a la publicación.

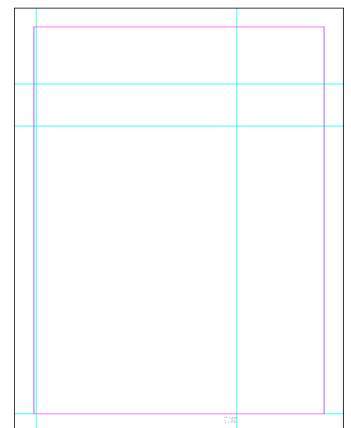
Los subtítulos van a tamaño 30 pts. con la misma tipografía antes mencionada. Los colores utilizados son los colores UNFPA, utilizado en toda la página por cada tema de la revista.

En todo el manual se incluyen formas geométricas sencillas.

Fotografías

Para las fotografías se pretende utilizar diagramaciones. La primera utiliza la fotografía en el extremo superior, izquierdo o derecho de la hoja, con la fotografía siempre a tres cuartos ya sea en el ancho cuando se use en los lados o en el alto si se utiliza en la parte superior.

La segunda es más sencilla y lo que más se usará son fotografías de retrato del tamaño total de la hoja para que sean impresas a sangre en la publicación.





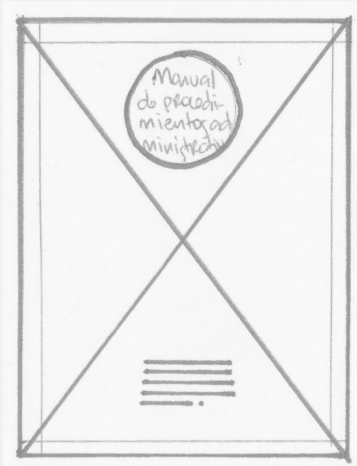
Portada

Boceto final

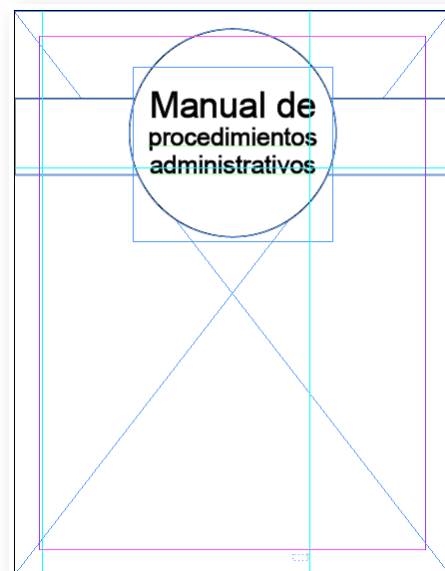
1er. nivel de visualización



Portada, propuesta 3 antes de autoevaluación [boceto 2]



Portada, primera propuesta realizada a mano [boceto 1]



Portada [boceto final]

Por medio de la autovalidación de la pieza, se logró realizar varios cambios acertados para contribuir a una mejor diagramación de dicho manual.

Como primera parte se ordenó el texto de la tipografía del título del manual, ya que esta tiene gran influencia en la primera impresión del lector, por cual debe ser llamativa, moderna y únicamente se modificó el tamaño y el stroke de algunas palabras.

Este texto siguió estando en el mismo lugar en el que se encontraba, pero se disminuyó el tamaño del círculo, logrando así enfocar la vista del grupo objetivo más fácilmente en el título del manual.

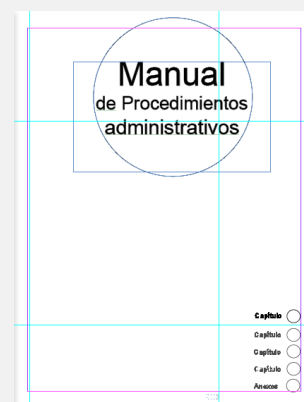
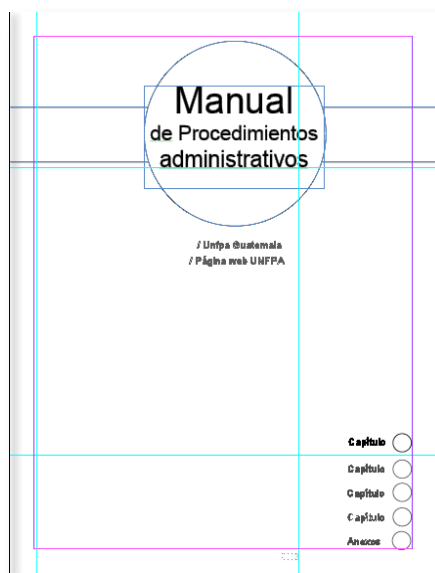
Como última parte en la portada se cambió de lugar el recuadro inferior y se trasladó a la parte superior por detrás del círculo y la caja de texto.



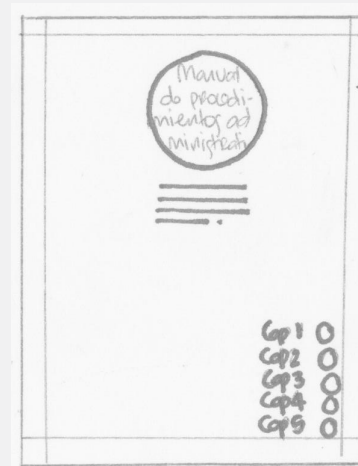
Portadillas

Boceto final

1er. nivel de visualización



Portadilla propuesta 3 antes de autoevaluación [boceto 2]



Portadilla primera propuesta realizada a mano [boceto 1]

Portadilla [boceto final]

Se continuó utilizando el mismo nombre diagramado del manual en el mismo lugar y con el mismo tamaño que en la portada, bajo un fondo plano para darle vida y realce.

Se incluyó el twitter y el facebook de la institución levemente abajo del nombre del manual, esto porque es muy importante para la institución que el grupo objetivo lo siga en las redes sociales y se informen de todas las noticias que se publican diariamente.

Como se puede observar, desde el primer boceto se agregaron unos pequeños círculos en la esquina inferior derecha de la hoja donde se ubican los 5 capítulos que contiene la publicación, cada uno de estos va en un color UNFPA para diferenciarse y servirán también como botones de ubicación para el manual digital.



Índice

Boceto final

1er. nivel de visualización

Índice	
Signlas	8
Introducción	10
1. Marco General y Programático	13
a. Introducción	14
b. Proceso de planificación anual del programa de UNFPA	16
c. Gestión del proceso de negociación-movilización de recursos de donantes	16
2. Proceso de Ejecución NEX	21
A. Selección y evaluación del asociado en la implementación	22
a) Selección del Asociado en la Implementación	22
b) Evaluación de Capacidades	24
B. Legalización de los proyectos	30
a) Carta de entendimiento	30
C. Planificación Anual de Trabajo	32
a) Diseño de Plan Anual de Trabajo	32
b) Perfil del proyecto del Asociado en la implementación	35
c) Matriz del Plan Anual de Trabajo	36
d) Presupuesto del Proyecto	36
e) Revisiones al Plan Anual de Trabajo	36
D. Monitoreo y Evaluación	39
a) Formulación de Autorización de Financiación y Certificados de Gastos -FACE-	39
b) Monitoreo Trimestral	41
c) Monitoreo Anual	41
E. Cierre de Proyecto	47
F. Diagrama del Proceso y Estimación de Tiempos	50
F.1. Diagrama	50
F.2. Estimación de tiempos	51

Índice, propuesta 3 antes de autoevaluación [boceto 2]

Índice	
Introducción	
1. Marco General y Programático	
2. Proceso de Ejecución NEX	
3. Implementación de los Planes Anuales de Trabajo	

Índice primera propuesta realizada a mano [boceto 1]

Índice	
Signlas	8
Introducción	10
1. Marco General y Programático	13
a. Introducción	14
b. Proceso de planificación anual del programa de UNFPA	16
c. Gestión del proceso de negociación-movilización de recursos de donantes	16
2. Proceso de Ejecución NEX	21
A. Selección y evaluación del asociado en la implementación	22
a) Selección del Asociado en la Implementación	22
b) Evaluación de Capacidades	24
B. Legalización de los proyectos	30
a) Carta de entendimiento	30
C. Planificación Anual de Trabajo	32
a) Diseño de Plan Anual de Trabajo	32
b) Perfil del proyecto del Asociado en la implementación	35
c) Matriz del Plan Anual de Trabajo	36
d) Presupuesto del Proyecto	36
e) Revisiones al Plan Anual de Trabajo	36
D. Monitoreo y Evaluación	39
a) Formulación de Autorización de Financiación y Certificados de Gastos -FACE-	39
b) Monitoreo Trimestral	41
c) Monitoreo Anual	41
E. Cierre de Proyecto	47
F. Diagrama del Proceso y Estimación de Tiempos	50
F.1. Diagrama	50
F.2. Estimación de tiempos	51
3. Implementación de los Planes Anuales de Trabajo	53
A. Manejo Financiero y Modalidades de Ejecución	54
A.1. Manejo Financiero	54
A.2. Modalidades de Ejecución	55
A.3. Ejecución del Plan Anual de trabajo	56
A.4. Presentación de informes Técnicos y Financieros a Donantes y solicitud de fondos.	57
B. Recursos Humanos	61
B.1. Criterios Generales para las contrataciones	61
B.2. Profesionales Nacionales	68
B.3. Profesionales Internacionales	76
C. Adquisiciones de Bienes y/o Servicios	82
C.1. Consideraciones Generales	82
C.2. Principios de Adquisiciones y Contrataciones	82
C.3. Métodos de Adquisición de Bienes y/o Servicios	84
C.4. Proceso y Diagrama de Flujo	89
C.5. Consideraciones Especiales (Excepciones)	91
D. Viajes	92
D.1. Viajes Internacionales	92
D.1.1. Boletos Aéreos	93
D.1.2. Procedimiento para emisión de boletos aéreos	94
D.1.3. Viáticos y Gastos de Terminal	96
D.1.4. Procedimiento para emisión de Viáticos y Gastos de Terminal	99
D.1.5. Procedimiento para Liquidación de Viáticos	100
D.2. Viajes Locales	105
D.2.1. Viáticos	105
D.2.2. Procedimiento para emisión de Viáticos	106
D.3. Viáticos y Transporte por planilla	107
E. Manejo de Bienes	108
E.1. Generalidades	108

Índice [boceto final]

El índice incluye cada uno de los temas y subtemas que posee el manual, logrando así ubicar al grupo objetivo para manejarse correctamente dentro del manual, tanto en el impreso como en el digital, ya que cada uno lleva a la parte del manual que corresponde.

Se utilizó la tipografía Arial en su versión bold para los títulos y la versión light en los subtítulos, mostrando una diferencia en entre ambos.

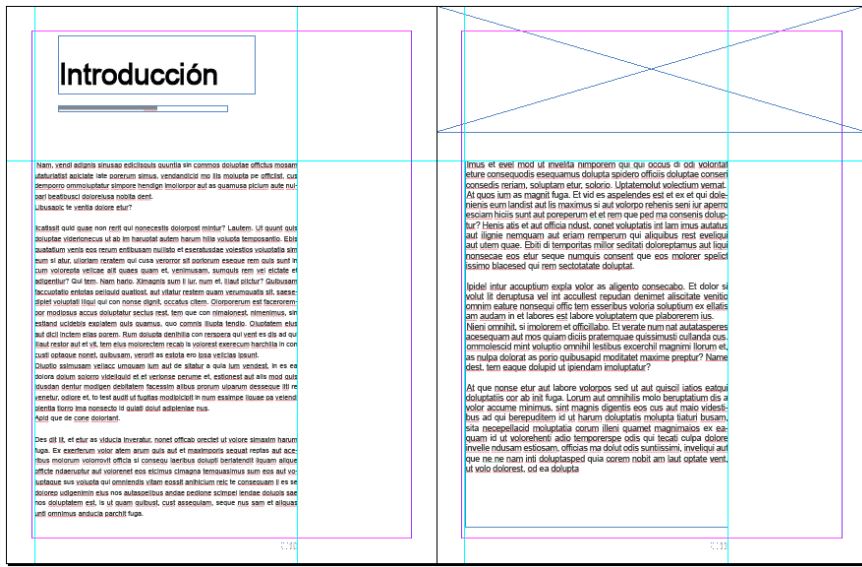
También se hizo uso de la herramienta de tabulación en la publicación, para hacer un orden jerárquico y dar una lectura más fácil al lector.



Introducción

Boceto final

1er. nivel de visualización

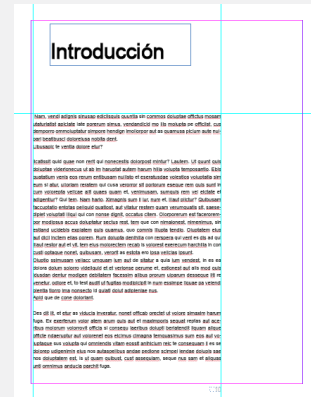


Introducción [boceto final]

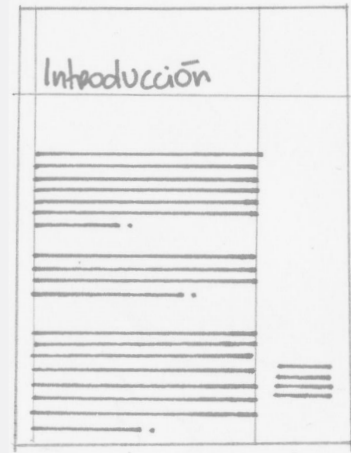
En la introducción al manual se agregó más texto por parte de la institución. Esto hizo que fuera necesario la utilización de una segunda hoja.

Se centró un poco el título, al igual que en las demás páginas del manual, y se agregó un pequeño cuadro de texto que muestra el nombre del manual.

Para darle más vista y realce a la hoja se incluyó una fotografía en la parte superior de la página derecha. Esta fotografía esta a tres cuartos y logra el equilibrio en ambas páginas.



Introducción, propuesta 3 antes de autoevaluación [boceto 2]



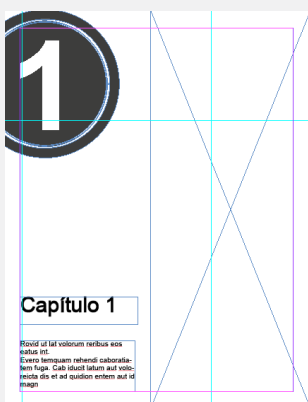
Introducción primera propuesta realizada a mano [boceto 1]



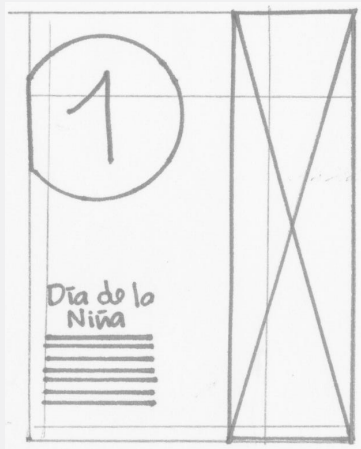
Portada capítulo 1

Boceto final

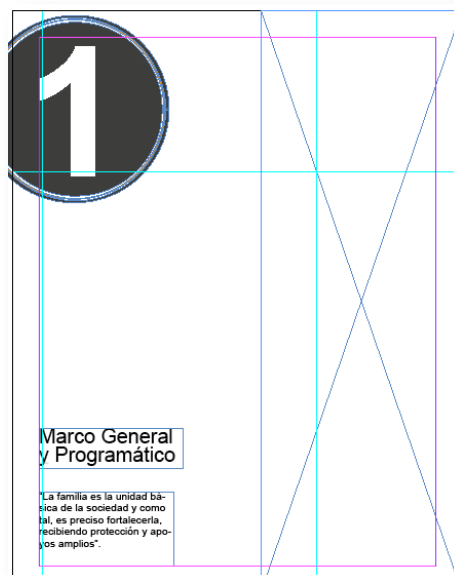
1er. nivel de visualización



Capítulo 1, propuesta 3 antes de autoevaluación [boceto 2]



Capítulo 1, primera propuesta realizada a mano [boceto 1]



Capítulo 1 [boceto final]

La portada de los capítulos es muy importante, ya que por medio de ella se da una breve presentación al capítulo. Es por esto que se realizó una diagramación de manera concisa y clara, utilizando pequeños cuadros de texto, imágenes y otros símbolos.

La fotografía se utilizó a tres cuartos justificada a lado derecho de la página.

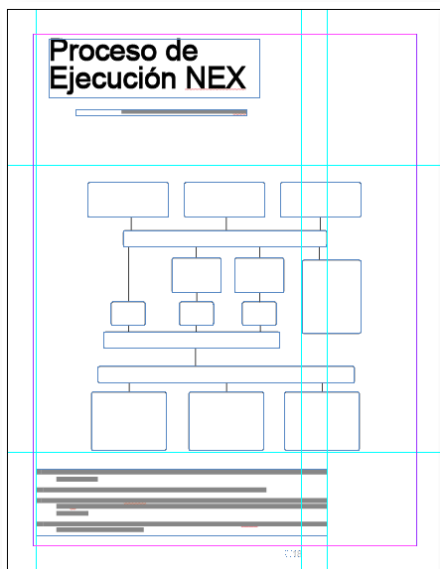
Como punto de atención se agregó un círculo grande con stroke en la orilla y dentro de él se ubicó el número del capítulo que corresponde. Este irá del color UNFPA seleccionado para cada capítulo.



Flujogramas

Boceto final

1er. nivel de visualización

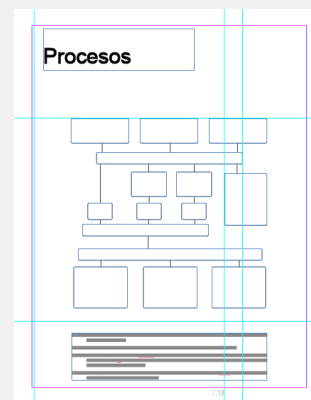


Flujogramas [boceto final]

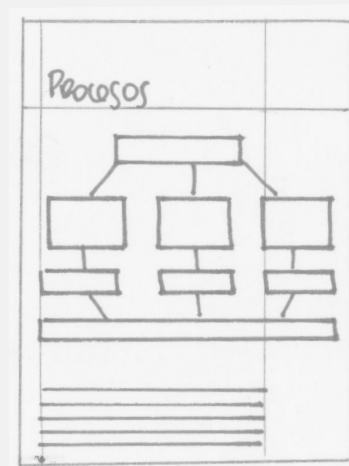
Los flujogramas son bastante utilizados en este manual, es por ello que se desarrolló una misma línea gráfica que combina con el manual para llevar a cabo cada uno de ellos.

Se utilizaron, como se mencionó anteriormente, figuras geométricas para dar simpleza y claridad en el mensaje a comunicar, ya que las figuras son pequeñas, y en el texto utilizado también se tuvo el mayor cuidado de no saturar la página.

Se hizo uso de cuadros redondeados para dar más suavidad al diseño y estos llevarán de fondo los colores UNFPA con tipografía a un tamaño legible, tanto para el documento digital como para el documento impreso.



Flujogramas, propuesta 3 antes de autoevaluación [boceto 2]



Flujogramas, primera propuesta realizada a mano [boceto 1]

6.2 20. nivel de Visualización

Manual de Gestión
de Proyectos de Ejecución
Nacional



Portada

Boceto final

2o. nivel de visualización



Portada [boceto final]

Gracias a la validación anterior, se logró realizar varios cambios acertados para mejorar la diagramación del manual. Por su parte, la institución modificó el nombre original del manual y los expertos en diseño gráfico sugirieron que usara únicamente los colores de UNFPA.

Para el nombre del manual se continuó utilizando la tipografía Arial, en distintas modalidades y tamaños, para crear una sensación de frescura y seriedad al mismo tiempo, el color blanco también se continuó usando, pero esta vez incluyendo las líneas que refuerzan y encuadran el título.

El color de fondo se modificó y se utilizó el color Naranja claro de UNFPA (Pantone 129 Uncoated).

En toda la diagramación se incorporaron los círculos y los cuadrados para seguir una misma línea gráfica. Es por ello que en la portada se incluyeron una fila de círculos pequeños, situados en la esquina inferior derecha, cada uno con un color distinto (todos colores UNFPA), y cada uno de estos círculos significa un capítulo, como será explicado en las siguientes páginas del documento.



Portada antes de validación con expertos [boceto 5]



Portada antes de autoevaluación [boceto 4]



Portadillas

Boceto final

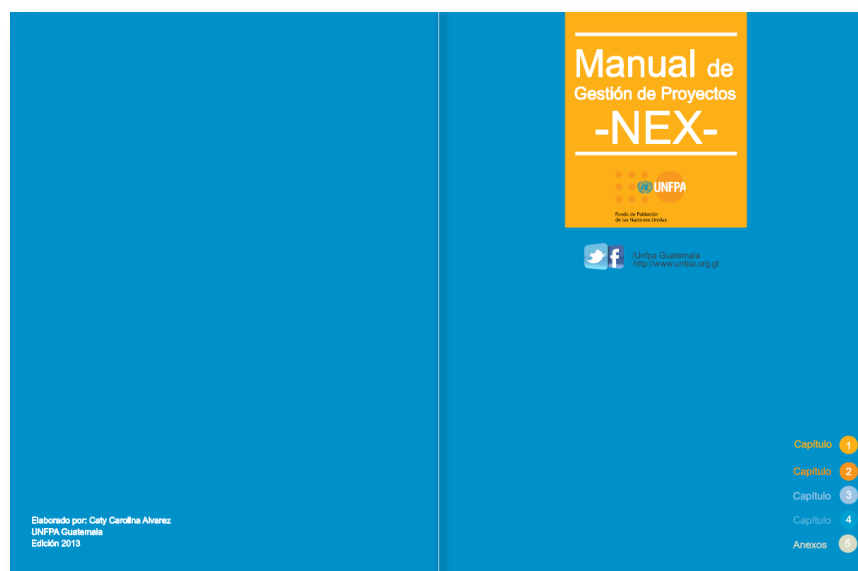
2o. nivel de visualización



Portadilla antes de validación con expertos [boceto 5]



Portadilla antes de autoevaluación [boceto 4]



Portadilla [boceto final]

Se continuó utilizando el mismo nombre diagramado del manual en el mismo lugar y con el mismo tamaño que en la portada y, para darle vida y realce, se modificó el fondo de ambas hojas utilizando el color Azul de UNFPA (Pantone 542 Uncoated).

Se incluyeron debajo del nombre los logos de twitter y facebook, dando una sensación de frescura por su originalidad y posición, quitando el código QR y agregando solamente la página web.

También se continuó utilizando la fila de círculos pequeños, situados en la esquina inferior derecha, cada uno con un color distinto. Cada uno de estos significa un capítulo del documento. En esta portadilla se agregó la palabra “Capítulo” a cada círculo con el número correspondiente. Estos serán convertidos en botones para el archivo digital.

En la esquina inferior izquierda se agregó una página para que quedara exacto el tiro y retiro de esta parte del manual y se colocaron los créditos y la edición.



Índice

Boceto final

2o. nivel de visualización

Índice	
Manual de Gestión de Proyectos NEX	
Siglas	8
Introducción	10
1. Marco General y Programático	13
a. Introducción	14
b. Proceso de planificación anual del programa de UNFPA	16
c. Gestión del proceso de negociación-movilización de recursos de donantes	16
2. Proceso de Ejecución NEX	21
A. Selección y evaluación del asociado en la implementación	22
a) Selección del Asociado en la Implementación	22
b) Evaluación de Capacidades	24
B. Legalización de los proyectos	30
a) Carta de entendimiento	30
C. Planificación Anual de Trabajo	32
a) Diseño de Plan Anual de Trabajo	32
b) Perfil del proyecto del Asociado en la implementación	35
c) Marco del Plan Anual de Trabajo	36
d) Presupuesto del Proyecto	36
e) Revisiones al Plan Anual de Trabajo	36
D. Monitoreo y Evaluación	39
a) Formulación de Autorización de Financiación y Certificados de Gastos -FACG-	39
b) Monitoreo Trimestral	41
c) Monitoreo Anual	45
E. Cierre de Proyecto	47
F. Diagrama del Proceso y Estimación de Tiempos	50
F.1. Diagrama	50
F.2. Estimación de tiempos	51
3. Implementación de los Planes Anuales de Trabajo	53
A. Manejo Financiero y Modalidades de Ejecución	54
A.1. Manejo Financiero	54
A.2. Modalidades de Ejecución	55
A.3. Ejecución del Plan Anual de trabajo	56
A.4. Presentación de informes Técnicos y Financieros a Donantes y solicitud de fondos.	57
B. Recursos Humanos	61
B.1. Criterios Generales para las contrataciones	61
B.2. Profesionales Nacionales	68
B.3. Profesionales Internacionales	76
C. Adquisiciones de Bienes y/o Servicios	82
C.1. Consideraciones Generales	82
C.2. Principios de Adquisiciones y Contrataciones	82
C.3. Métodos de Adquisición de Bienes y/o Servicios	84
C.4. Proceso y Diagrama de Flujo	89
C.5. Consideraciones Especiales (Excepciones)	91
D. Viajes	92
D.1. Viajes Internacionales	92
D.1.1. Boletos Aéreos	93
D.1.2. Procedimiento para emisión de boletos aéreos	94
D.1.3. Váticos y Gastos de Terminal	96
D.1.4. Procedimiento para emisión de Váticos y Gastos de Terminal	99
D.1.5. Procedimiento para Liquidación de Váticos	100
D.2. Viajes Locales	105
D.2.1. Váticos	105
D.2.2. Procedimiento para emisión de Váticos	107
D.3. Váticos y Transporte por planilla	107
E. Manejo de Bienes	108
E.1. Generalidades	108

Índice	
1. Marco General y Programático	1
1. Proceso de planificación anual del programa de UNFPA	2
2. Gestión del proceso de negociación-movilización de recursos de donantes	2
2. Proceso de Ejecución NEX	3
A. Proceso de planificación anual del programa de UNFPA	4
a) Selección del Asociado en la Implementación	5
b) Evaluación de Capacidades	6
B. Proceso de planificación anual del programa de UNFPA	7
a) Evaluación de capacidades	8
C. Planificación anual de trabajo 16	9
a) Diseño de Plan Anual de Trabajo	10
b) Perfil del proyecto del Asociado en la implementación	11
c) Marco del Plan Anual de Trabajo	12
d) Presupuesto del Proyecto	13
e) Revisiones al Plan Anual de Trabajo	14
D. Monitoreo y Evaluación	16
a) Formularios de Autorización de Financiación y Certificación de Gastos -FACG-	17
b) Monitoreo Trimestral	18
c) Monitoreo Anual	18
E. Monitoreo y Evaluación	19
F. Diagrama del Proceso y Estimación de Tiempos	20
F.1. Diagrama	21
F.2. Estimación de tiempos	22

Índice antes de validación con expertos [boceto 5]

Índice	
1. Marco General y Programático	1
1. Proceso de planificación anual del programa de UNFPA	2
2. Gestión del proceso de negociación-movilización de recursos de donantes	2
2. Proceso de Ejecución NEX	3
A. Proceso de planificación anual del programa de UNFPA	4
a) Selección del Asociado en la Implementación	5
b) Evaluación de Capacidades	6
B. Proceso de planificación anual del programa de UNFPA	7
a) Evaluación de capacidades	8
C. Planificación anual de trabajo 16	9
a) Diseño de Plan Anual de Trabajo	10
b) Perfil del proyecto del Asociado en la implementación	11
c) Marco del Plan Anual de Trabajo	12
d) Presupuesto del Proyecto	13
e) Revisiones al Plan Anual de Trabajo	14
D. Monitoreo y Evaluación	16
a) Formularios de Autorización de Financiación y Certificación de Gastos -FACG-	17
b) Monitoreo Trimestral	18
c) Monitoreo Anual	18
E. Monitoreo y Evaluación	19
F. Diagrama del Proceso y Estimación de Tiempos	20
F.1. Diagrama	21
F.2. Estimación de tiempos	22

Índice antes de autoevaluación [boceto 4]

Índice [boceto final]

Se trabajó el índice utilizando más color para dar una vista y elevar la estética del documento y para que sea de mayor facilidad su uso.

Se agregó una caja de color azul del UNFPA para realzar título. Se dejó la línea de color naranja con degradé, que refuerza el título, pero con una posición más baja y se agregó el nombre del manual en letra Arial tamaño 9 pts. color blanco el nombre del manual para mayor facilidad de lectura del grupo objetivo.

Se modificó el lugar de las siglas, antes estaba hasta el final y ahora pasó a estar antes de la introducción, dándole una referencia al lector acerca de las palabras que se utilizarán dentro de este documento.

Para lograr que la búsqueda por capítulos, temas y subtemas sea más fácil y rápida en el índice, se resaltaron los temas importantes de acuerdo al color de capítulo y se hizo un paleta de colores con disminución de los mismos para utilizar en los subtemas, logrando así que se entiendan de forma más sencilla y clara.





Siglas

Boceto final

2o. nivel de visualización



Siglas antes de validación con expertos [boceto 5]



Siglas antes de autoevaluación [boceto 4]

Siglas [boceto final]

De acuerdo a la validación se eligió modificar el color azul de la tabla de siglas, ya que dificultaba la lectura y podría ser molesta para el lector, se redujo el color y el stroke en el texto, logrando una diagramación más liviana.

También se agrandaron los cuadros en ambas hojas para que sean más legibles.

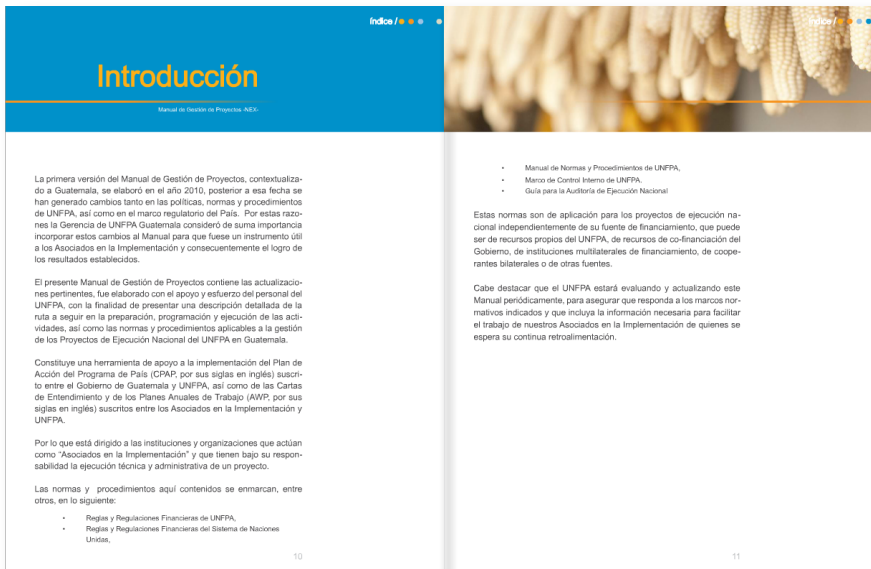
Se continuó usando la caja azul en el título, como se dijo anteriormente, para resaltarlo y de lado derecho la misma línea naranja con degradé en dirección contraria.



Introducción

Boceto final

2o. nivel de visualización



Introducción [boceto final]

Se agregó más texto, esto hizo que fuera necesaria la utilización de una segunda hoja, pero se bajó el stroke, ya que esto hacía muy pesada su visualización. El tamaño de la letra del cuerpo de texto es de 12 pts.

Se continuó utilizando la caja de color azul del UNFPA en lugar de la caja gris, esto ya es parte de la línea gráfica que se viene siguiendo en todo el documento donde hay títulos. Para reforzar se agregó una fotografía con el mismo tamaño que la caja azul en la página derecha.

En la parte superior izquierda de cada página se agregaron los círculos en miniatura de cada tema y la palabra índice, la función de estos es de ser utilizados como botones para trasladarse por todo el documento.



Introducción antes de validación con expertos [boceto 5]



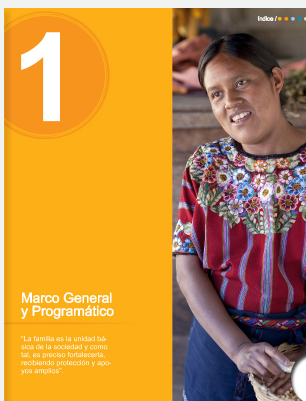
Introducción antes de autoevaluación [boceto 4]



Portada de Capítulo 1

Boceto final

2o. nivel de visualización



Capítulo 1 antes de validación con expertos [boceto 5]



Capítulo 1 antes de autoevaluación [boceto 4]



Capítulo 1 [boceto final]

La portada de los capítulos tuvo varias modificaciones: Primero dejó de ser una página para convertirse en dos y así poder utilizar de mejor manera el troquel circular que tiene de lado derecho en la parte inferior, esto para hacer más efectiva la búsqueda de cada capítulo en el archivo impreso.

Para que la fotografía no se viera muy filosa como los expertos opinaron, se unió mediante el uso de la herramienta del degradé la fotografía y el recuadro naranja, esto hizo que se viera más sutil. La frase y el título siguen siendo los mismos y estando en el mismo lugar.

Se agregó también un recuadro en degradé con un naranja más oscuro para crear equilibrio entre ambas páginas.

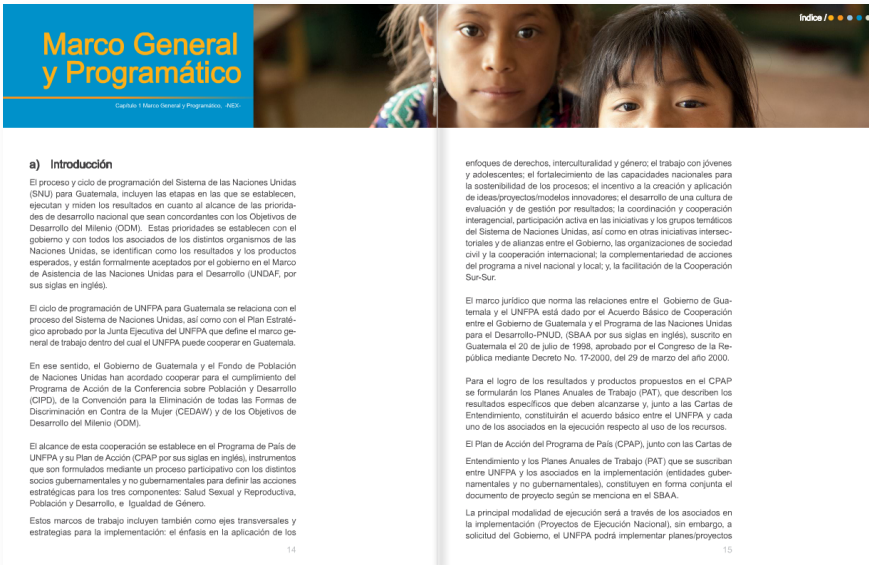
Los botones antes mencionados, que se encuentran en la parte superior, se utilizaron de aquí en adelante en todo el documento.



Páginas interiores

Boceto final

2o. nivel de visualización



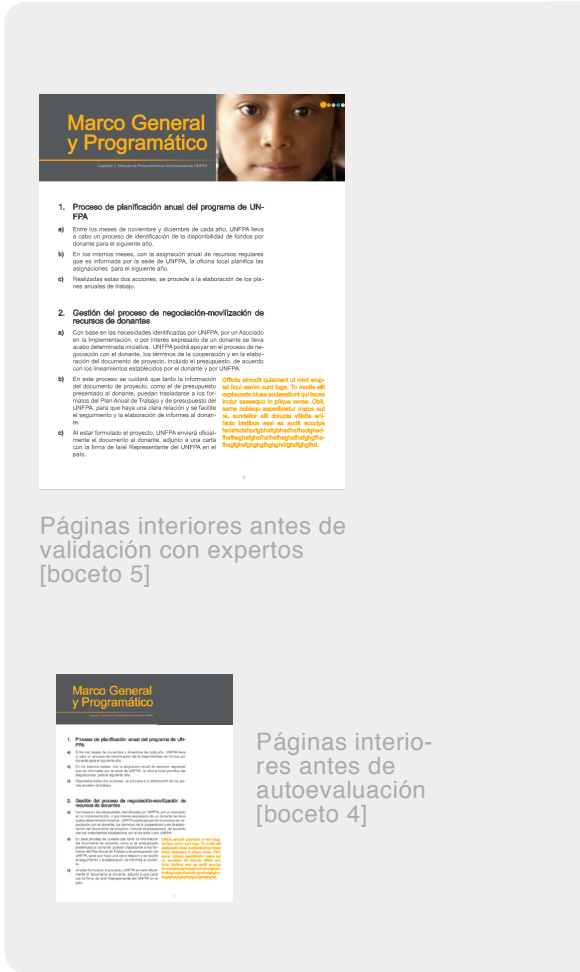
Páginas interiores [boceto final]

En las páginas interiores, el texto continúa siendo a una columna y alineado de lado izquierdo en ambas páginas.

El texto en este tema se modificó y se agregó una introducción para mostrar al grupo objetivo de una manera corta y sencilla el contenido del capítulo.

Se siguió utilizando la caja azul en el título en lugar de la gris oscura, esto para hacer uso únicamente de los colores UNFPA en todo el documento. Esta caja se refuerza con una fotografía del mismo ancho como anteriormente se describió, pero esta vez más alargada en su anchura, quitándole un poco de espacio a la caja del título, esto para que el grupo objetivo vea claramente las miradas de las niñas felices a las que ya han ayudado o van a ayudar invirtiendo en ellas.

En la cabecera repetitiva se agregó ahora el tema del capítulo, para una mejor lectura y facilidad, como dice el libro de Parramón Layout.



Páginas interiores antes de validación con expertos [boceto 5]

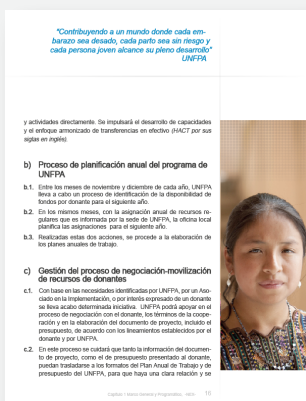
Páginas interiores antes de autoevaluación [boceto 4]



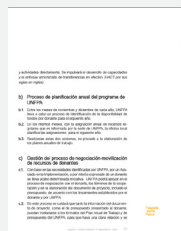
Páginas interiores 2

Boceto final

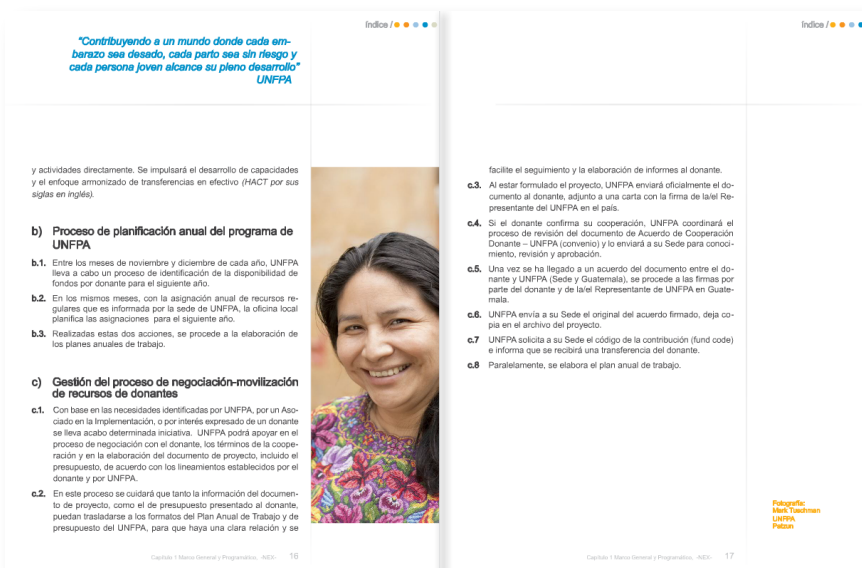
2o. nivel de visualización



Páginas interiores antes de validación con expertos [boceto 5]



Páginas interiores antes de autoevaluación [boceto 4]



Páginas interiores [boceto final]

Esta es otra versión para las páginas interiores de este manual, ya que actualmente el documento cuenta con 140 páginas. Se realizaron varios tipos de página para que no fuera tediosa y repetitiva su lectura.

Al texto se le bajó un poco el stroke, en los títulos y en el cuerpo. Se modificó la fotografía, ya que la validación mostró que no solo de niñas es el manual, es de adolescentes también, entonces a partir de aquí se agregaron fotos distintas.

La cabecera repetitiva dejó de estar en la parte superior a la parte inferior de cada página, esto se realizó así porque en esta página no se cuenta con un título. En el libro del Layout de Parramón dice que esto es posible, el área deja de ser llamada cabecera repetitiva para llamarse título repetitivo.

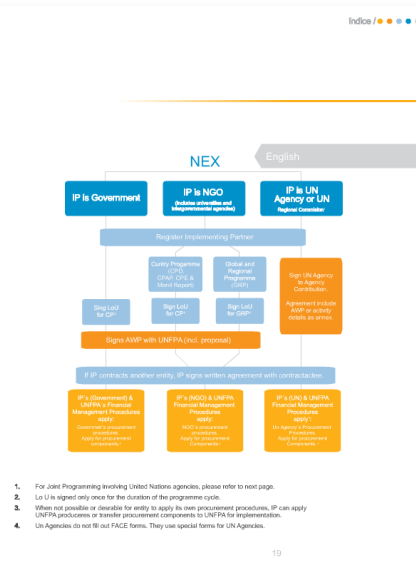
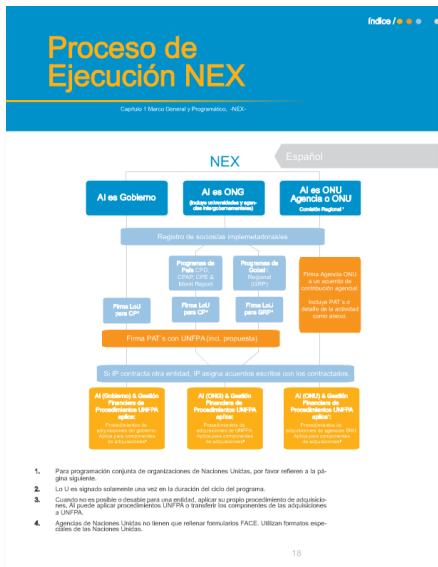
También se agregó el pie de foto, para que el grupo objetivo sepa quién es el autor y en qué lugar fue tomada.



Flujogramas

Boceto final

2o. nivel de visualización



Flujogramas [boceto final]

Los flujogramas son bastante utilizados en este manual. En estas páginas es posible ver primero el flujograma en español y luego el flujograma en inglés.

De acuerdo a la validación se modificó los colores de los cuadros que lo constituyen, estos pasaron de ser grises con rojos y naranjas, a cuadros utilizando solamente los colores de UNFPA, los cuales dieron mayor realce a la presentación. Dependiendo de la jerarquía del cuadro se utilizaron los colores, los más fuertes con los temas más importantes como títulos y subtítulos y los colores más claros y cálidos para el texto menos relevante.

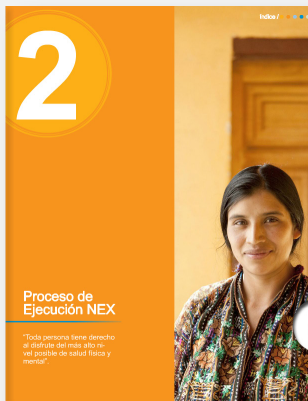
Esta página contaba con un pie de imagen, que mostraba la página web de UNFPA donde era posible encontrar el flujograma en red, pero este fue eliminado.



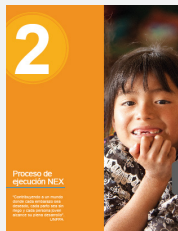
Portada de Capítulo 2

Boceto final

2o. nivel de visualización



Capítulo 2 antes de validación con expertos [boceto 5]



Capítulo 2 antes de autoevaluación [boceto 4]



Capítulo 2 [boceto final]

La portada de los capítulos tuvo varias modificaciones: Primero dejó de ser una página para convertirse en dos y así poder utilizar de mejor manera el troquel circular que tiene de lado derecho en la parte inferior, esto para hacer más efectiva la búsqueda de cada capítulo en el archivo impreso.

Para que la fotografía no se viera muy filosa como los expertos opinaron, se unió mediante el uso de la herramienta del degradé la fotografía y el recuadro naranja, esto hizo que se viera más sutil, la frase y el título siguen siendo los mismos y estando en el mismo lugar.

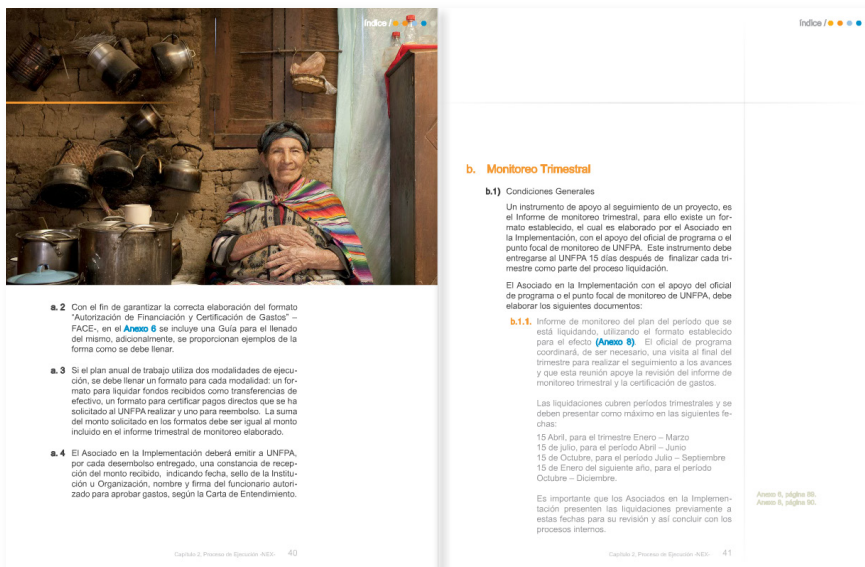
Se agregó también un recuadro en degradé con un naranja más claro para crear equilibrio entre ambas páginas.



Páginas interiores 3

Boceto final

2o. nivel de visualización



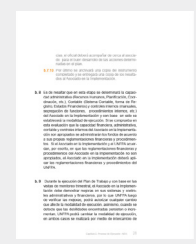
Páginas interiores antes de validación con expertos [boceto 5]

Páginas interiores [boceto final]

Este es otro tipo de páginas interiores utilizadas, estas contienen la fotografía entera, pero más pequeña en la esquina superior izquierda, quedando a sangre en la diagramación y rompiendo un poco con la rigidez del documento.

El cuerpo de texto sigue siendo el mismo, pero posee un cambio: Todas las palabras en el documento que se llaman “anexo” llevan un color de fuente diferente al de todo el texto, color azul del UNFPA, con un stroke de 0.75 pts, del mismo color, esto para que el lector vea que hay un anexo que refuerza o que tiene que llenar en este documento. Estas palabras son también botones, los cuales por medio de un hipervínculo abren el archivo original en word o en excel.

Para que de igual manera sea fácil de encontrar estos anexos en el manual impreso, en la esquina inferior derecha se agregaron los nombres y el número de páginas donde se encuentra cada anexo que sale en esta sección.



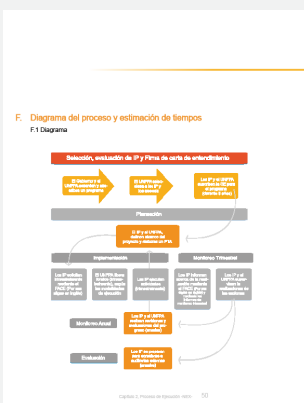
Páginas interiores antes de autoevaluación [boceto 4]



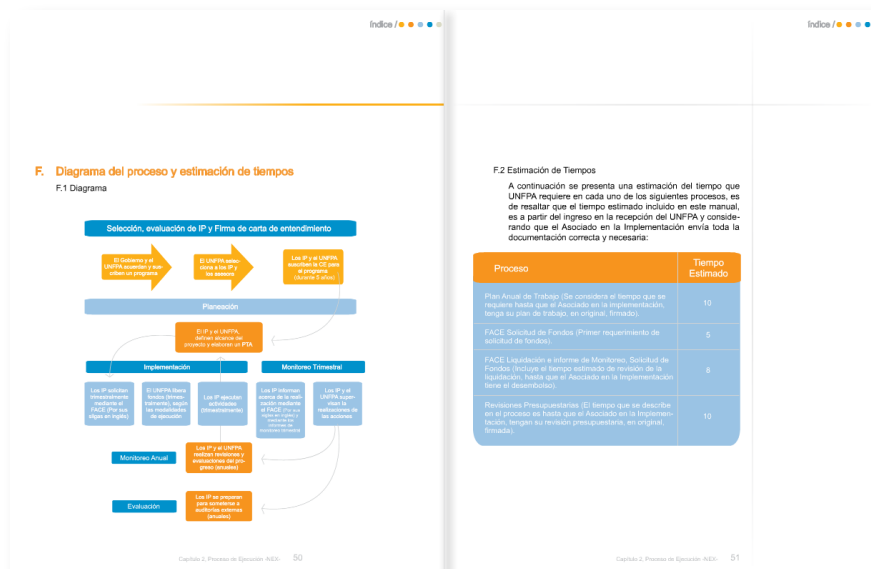
Diagramas

Boceto final

2o. nivel de visualización



Diagramas antes de validación con expertos [boceto 5]



Diagramas antes de autoevaluación [boceto 4]



Diagramas [boceto final]

Los diagramas, al igual que los flujogramas, se modificaron de acuerdo a la validación realizada. El cambio fue en los colores de los cuadros que lo constituyen, estos pasaron de ser grises con rojos y naranjas, a cuadros utilizando solamente los colores de UNFPA, los cuales dieron mayor realce a la presentación.

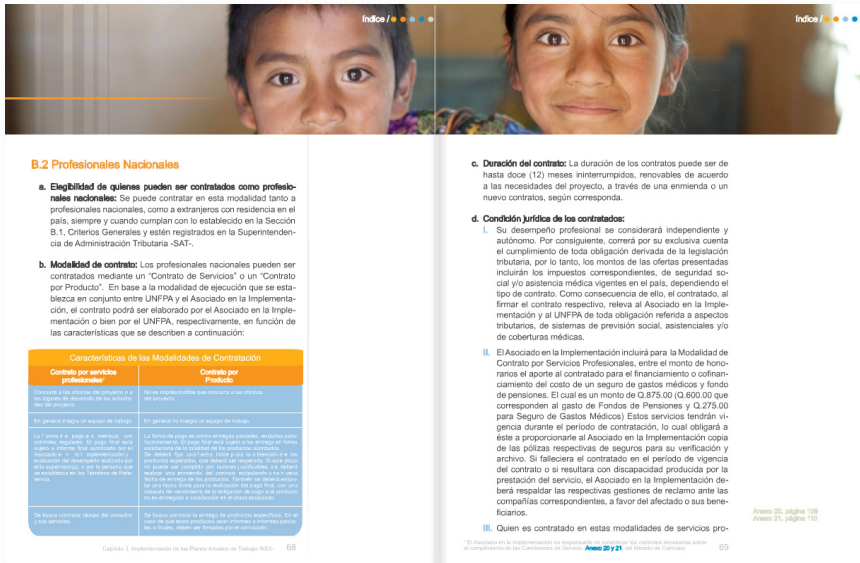
Dependiendo de la jerarquía del cuadro se utilizaron los colores, los más fuertes con los temas más importantes como títulos y subtítulos y los colores más claros y cálidos para el texto menos relevante.



Páginas interiores 4

Boceto final

2o. nivel de visualización



Páginas interiores [boceto final]

Esta es otra opción de páginas internas, gracias a la validación se agregaron cosas bastante buenas a estas páginas: Primero se modificó el color de la tabla dejó de ser gris tenue, con naranja y roja, a utilizar los colores de UNFPA y volverse más alegre y fresca. A esta tabla se le modificó el tamaño, para que su lectura fuera más fácil.

Un cambio significativo que tuvo es que se agregó una fotografía del mismo alto ya trabajado, pero del ancho de ambas páginas, siempre centrando la mirada feliz de los niños hacia el lector.

Páginas interiores antes de validación con expertos [boceto 5]

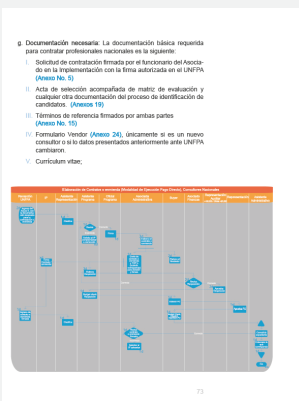
Páginas interiores antes de autoevaluación [boceto 4]



Cuadros

Boceto final

2o. nivel de visualización



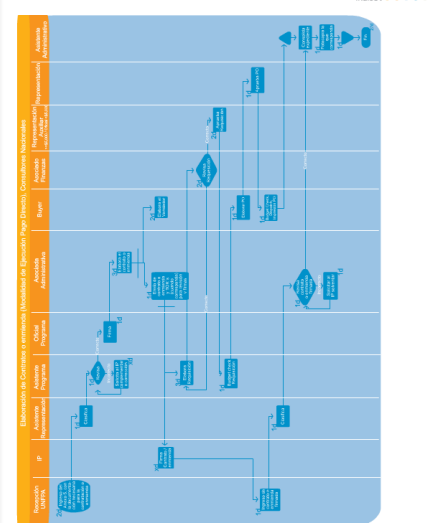
Cuadros antes de validación con expertos [boceto 5]



Cuadros antes de autoevaluación [boceto 4]

Paso	Descripción	Responsable	Tiempo Estimado (días)
1	Ingreso del listado de UNFPA, Anexo 2 conjuntamente con la documentación necesaria para la contratación o emienda	Recepción	2
2	Asamblea de Representación, califica y traslada a Asamblea de Programa	Asamblea de Representación	1
3	Asamblea de Programa, revisa y si todo está correcto, lo traslada al oficial de Programa	Asamblea de Programa	1
4	Oficial de Programa firma y lo traslada a Asociedad Administrativa	Oficial de Programa	1
5	Elaboración del contrato o emienda.	Asociedad Administrativa	3
6	Enfoque de contrato o emienda y TOR's (cuando corresponden) para revisar y firmar (Asociedad y la representación y contrato)	Asociedad Administrativa	1
7	Elaboración del vendedor	Buyer	2
8	Elaboración de Requisición	Asistente Programa	3
9	Revisión de Requisición	Asociedad Finanzas	2
10	Elaboración de Requisición: Menores de \$5,000.00 Mayor de \$5,000.00	Oficial de Programa Representación Auxiliar	2
11	Budget Check Requisición	Asistente Programa	1
12	Elaboración de PO	Buyer	1
13	Aprobación de PO	Representación	1
14	Budget Check, Dispatch, Impresión PO	Buyer	1
15	Ingreso en el ocupación de contrato o emienda firmada.	Recepción	1
16	Asamblea de Representación, califica y traslada a Asociedad Administrativa	Asamblea de Representación	1
17	Revisión de Contrato o emienda firmada	Asociedad Administrativa	1
18	Fotocopia lo que corresponde	Asociedad Administrativa	1
19	Archivos	Asociedad Administrativa	1
Total los estimados			27

Diagrama 2. Implementación de los Planes Anuales de Trabajo (PAT)



Cuadros [boceto final]

Los cuadros, al igual que los diagramas y los flujogramas, se modificaron de acuerdo a la validación realizada. El cambio fue en los colores de los cuadros que lo constituyen, estos pasaron de ser grises con rojos y naranjas, a cuadros utilizando solamente los colores de UNFPA, los cuales dieron mayor realce a la presentación.

Dependiendo de la jerarquía del cuadro se utilizaron los colores, los más fuertes con los temas más importantes como títulos y subtítulos y los colores más claros y cálidos para el texto menos relevante.

Otro cambio que sugirieron los expertos es la ampliación de estos cuadros al tamaño casi completo de la hoja, esto para que tengan mejor visibilidad a la hora de leerse.



Portada de Capítulo 4

Boceto final

2o. nivel de visualización

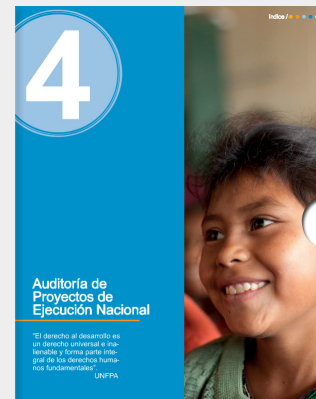


Capítulo 4 [boceto final]

La portada de los capítulos tuvo varias modificaciones: Primero dejó de ser una página para convertirse en dos y así poder utilizar de mejor manera el troquel circular que tiene de lado derecho en la parte inferior, esto para hacer más efectiva la búsqueda de cada capítulo en el archivo impreso.

Para que la fotografía no se viera muy filosa como los expertos opinaron, se unió mediante el uso de la herramienta del degradé la fotografía y el recuadro de color azul de UNFPA, esto hizo que se viera más sutil. La frase y el título siguen siendo los mismos y estando en el mismo lugar.

Se agregó también un recuadro en degradé con un celeste claro para crear equilibrio entre ambas páginas.



Capítulo 4 antes de validación con expertos [boceto 5]



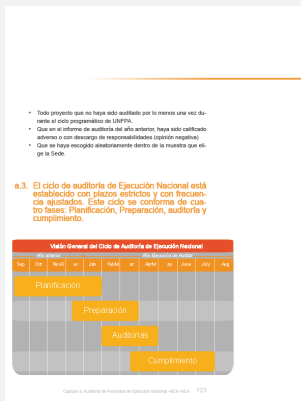
Capítulo 4 antes de autoevaluación [boceto 4]



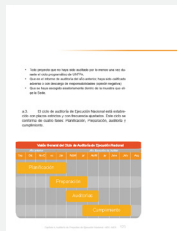
Páginas interiores 5

Boceto final

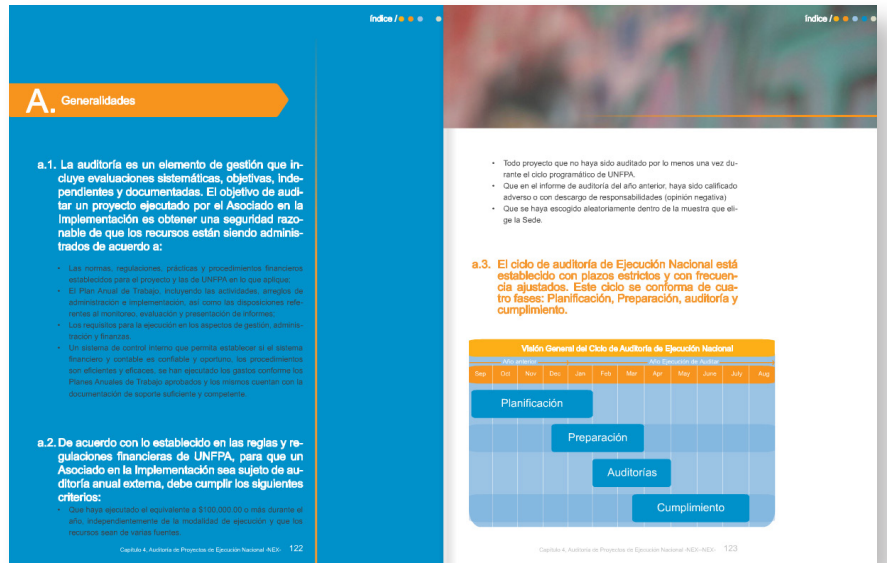
2o. nivel de visualización



Páginas interiores antes de validación con expertos [boceto 5]



Páginas interiores antes de autoevaluación [boceto 4]



Páginas interiores [boceto final]

Como se mencionó anteriormente, cada página donde empieza un subtítulo está del color correspondiente al capítulo en el que se encuentra, y disminuye su intensidad en el transcurso del documento dependiendo de la cantidad de subtítulos. En este caso pertenece al capítulo 5 y por ello se encuentra en azul.

Para reforzar se agregó una fotografía con el mismo tamaño ya utilizado anteriormente en la página derecha. Esto hizo un cambio notorio a comparación del boceto 2.

En el cuadro se modificaron los colores.



Portada de Capítulo 5

Boceto final

2o. nivel de visualización

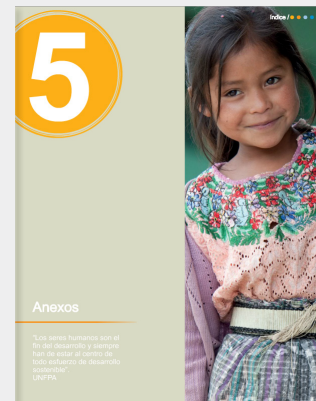


Capítulo 5 [boceto final]

La portada de los capítulos tuvo varios cambios: Primero dejó de ser una página para convertirse en dos y así poder utilizar de mejor manera el troquel circular que tiene de lado derecho en la parte inferior, esto para hacer más efectiva la búsqueda de cada capítulo en el archivo impreso.

Para que la fotografía no se viera muy filosa como los expertos opinaron, se unió mediante el uso de la herramienta del degradé la fotografía y el recuadro de color verde de UNFPA, esto hizo que se viera más sutil. La frase y el título siguen siendo los mismos y estando en el mismo lugar.

Se agregó también un recuadro en degradé con un naranja claro para crear equilibrio entre ambas páginas.



Capítulo 5 antes de validación con expertos [boceto 5]



Capítulo 5 antes de autoevaluación [boceto 4]



Anexos

Boceto final

2o. nivel de visualización

Índice Anexos

Manual de Gestión de Proyectos - NEP

No.	Nombre Anexo	Pág.
1	Instrumento de Evaluación de las Capacidades de Socios Implementadores	1
2A	Carta de Entendimiento (Gob)	2
2B	Carta de Entendimiento (ONG)	3
3	Instructivo y Formato de Carátula del Plan Anual de Trabajo	4
3A	Perfil Asociado en la Implementación (Gob)	5
3B	Perfil Asociado en la Implementación (ONG)	6
3C	Matriz y Presupuesto del Plan Anual de Trabajo	7
4	Criterios y Formato para Revisión al Plan Anual de Trabajo	8
5	Formato de Solicitud de Contrataciones Consultores Nacionales	9
5A	Guía Práctica llenado de Anexo 5	10
6	Formato FACE (Solicitud de Fondos y Certificación de Gastos)	11
7	Formato Solicitud de Pago (Con mensajes)	12
7A	Solicitud de Pago (Guía Rápida)	13
7B	Instructivo de llenado de Solicitud de Pago	14
8	Informe de Trimestral de Monitoreo	15
9	Reporte de Monitoreo Trimestral	16
10A	Informe Anual de Avances	17
10B	Instructivo de Informe Anual de Avances	18

Anexos antes de validación con expertos [boceto 5]

Índice

No.	Nombre Anexo	Pág.
1	Instrumento de Evaluación de las Capacidades de Socios Implementadores	1
2A	Carta de Entendimiento (Gob)	2
2B	Carta de Entendimiento (ONG)	3
3	Instructivo y Formato de Carátula del Plan Anual de Trabajo	4
3A	Perfil Asociado en la Implementación (Gob)	5
3B	Perfil Asociado en la Implementación (ONG)	6
3C	Matriz y Presupuesto del Plan Anual de Trabajo	7
4	Criterios y Formato para Revisión al Plan Anual de Trabajo	8
5	Formato de Solicitud de Contrataciones Consultores Nacionales	9
5A	Guía Práctica llenado de Anexo 5	10
6	Formato FACE (Solicitud de Fondos y Certificación de Gastos)	11
7	Formato Solicitud de Pago (Con mensajes)	12
7A	Solicitud de Pago (Guía Rápida)	13
7B	Instructivo de llenado de Solicitud de Pago	14
8	Informe de Trimestral de Monitoreo	15
9	Reporte de Monitoreo Trimestral	16
10A	Informe Anual de Avances	17
10B	Instructivo de Informe Anual de Avances	18

Anexos antes de autoevaluación [boceto 4]

Índice Anexos

Manual de Gestión de Proyectos - NEP

No.	Nombre Anexo	Pág.
1	Instrumento de Evaluación de las Capacidades de Socios Implementadores	1
2A	Carta de Entendimiento (Gob)	2
2B	Carta de Entendimiento (ONG)	3
3	Instructivo y Formato de Carátula del Plan Anual de Trabajo	4
3A	Perfil Asociado en la Implementación (Gob)	5
3B	Perfil Asociado en la Implementación (ONG)	6
3C	Matriz y Presupuesto del Plan Anual de Trabajo	7
4	Criterios y Formato para Revisión al Plan Anual de Trabajo	8
5	Formato de Solicitud de Contrataciones Consultores Nacionales	9
5A	Guía Práctica llenado de Anexo 5	10
6	Formato FACE (Solicitud de Fondos y Certificación de Gastos)	11
7	Formato Solicitud de Pago (Con mensajes)	12
7A	Solicitud de Pago (Guía Rápida)	13
7B	Instructivo de llenado de Solicitud de Pago	14
8	Informe de Trimestral de Monitoreo	15
9	Reporte de Monitoreo Trimestral	16
10A	Informe Anual de Avances	17
10B	Instructivo de Informe Anual de Avances	18
11	Informe Final del Proyecto	19
12	Registro de Ingresos y Egresos (Libro de Bancos)	20
13	Formato de Conciliaciones Bancarias	21
14	Solicitud de Boleto Aéreo y/o Viáticos	22
15	Términos de Referencia Consultorías	23
16	Anuncio del Puesto	24
17	Formato de Entrevista	25
18	Matriz de Revisión curricula y proceso	26
19	Acta de Selección del Personal	27
20	Modelo de Contrato de Servicios	28
21	Modelo de Contrato de Productos	29
22	Informe de Consultoría	30
22A	Evaluación del Consultor	31
23	Datos para Security Clearance	32
24	Perfil del Proveedor	33
25	Listado de Participantes	34
26	Informe de la Actividad	35
27	Solicitud de Cotización	36
27A	Cuadro Comparativo	37
27B	Modelo de Orden de Compra	38
28	Reporte de viaje o misión	39
29	F10 Liquidación del Viaje o Misión	40

Anexos [boceto final]

Se trabajó el índice de anexos utilizando la caja azul para realzar el título. Se dejó la línea de color naranja con degradé, que refuerza, pero una posición más baja y se agregó el nombre del capítulo en letra Arial tamaño 9 pts. color blanco, como una cabecera repetitiva.

Se modificó el lugar de los números, un poco más centrados, esto para darle una mejor facilidad para leer al grupo objetivo. Este índice muestra una lista detallada de los anexos que se utilizaron dentro de este documento.

Para lograr que la búsqueda por nombres sea más fácil y rápida en el índice, se dejó un espacio entre líneas bastante amplio.

6.3

3er. nivel de Visualización

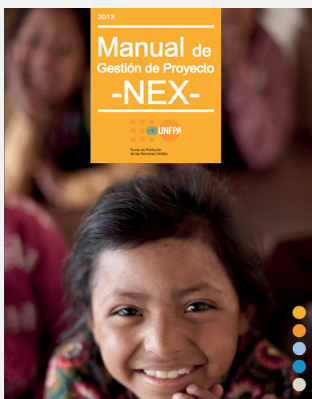
Manual de Gestión
de Proyectos de Ejecución
Nacional



Portada

Boceto final

3er. nivel de visualización



Portada antes de validación con el grupo objetivo [boceto 6]



Portada antes de validación con expertos [boceto 5]



Portada antes de autoevaluación [boceto 4]



Portada que usa la institución.



Portada [boceto final]

Gracias a la validación anterior, se lograron realizar varios cambios bastante acertados para mejorar la diagramación del manual.

Primero se realizó un cambio bastante notorio: El grupo objetivo sugirió que se cambiara la foto de la portada, ya que la anterior daba a entender que el manual era únicamente para niñas pequeñas y no para las niñas adolescentes que es en quienes van a invertir las entidades asociadas.

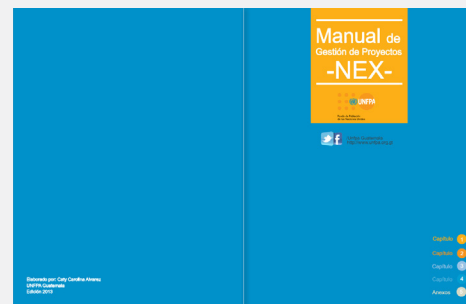
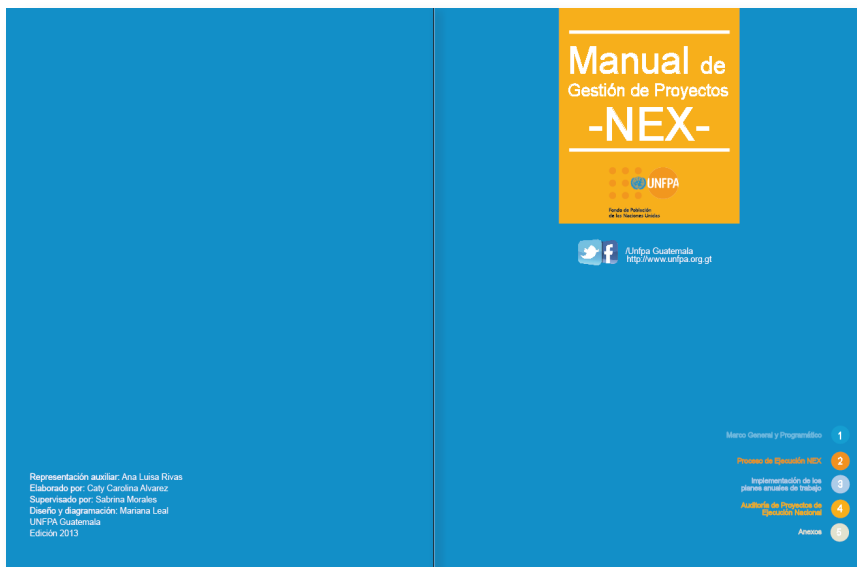
Dicho cambio se logró utilizando una foto tomada de la campaña actual de la institución que apoya al objetivo de dicho manual y crea una línea gráfica entre ambas cosas y reforzando el mensaje al grupo objetivo.



Portadillas

Boceto final

3er. nivel de visualización



Portadillas antes de validación con el grupo objetivo [boceto 6]

Portadilla [boceto final]

En la portadilla para orientar más al grupo objetivo y mediante los resultados y comentarios de la validación al grupo objetivo, se agregaron los nombres de cada capítulo en cada uno de los botones circulares situados en la parte inferior derecha, esto para facilitar la búsqueda de la información en el manual.

Se agregaron en los créditos a más personas que trabajaron en la formación y producción de este manual, incluyendo la fecha de edición.

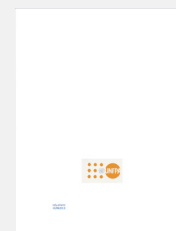
También para resaltar los botones de twitter, facebook y la página web de la institución se cambió el color del texto a color blanco.



Portadilla antes de validación con expertos [boceto 5]



Portadilla antes de autoevaluación [boceto 4]



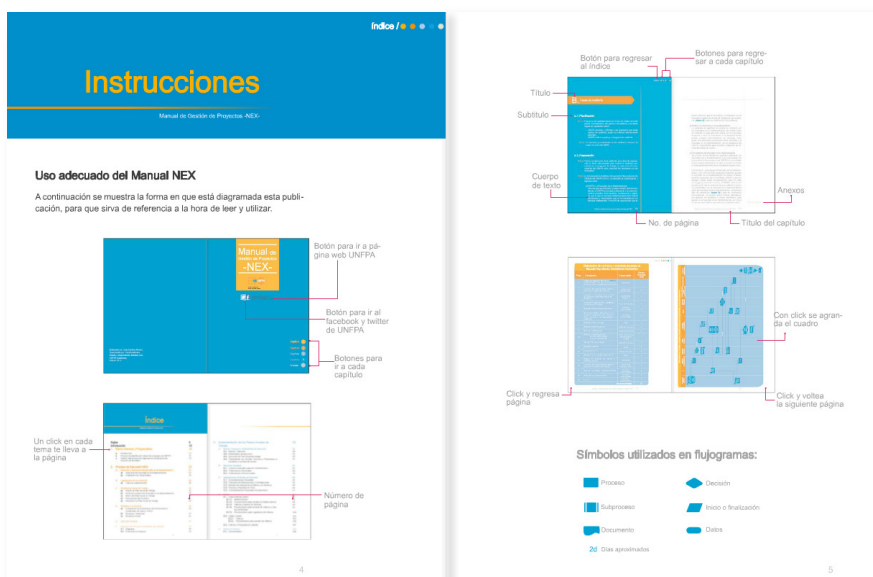
Portadilla que usa la institución.



Instrucciones

Boceto final

3er. nivel de visualización



Instrucciones [boceto final]

Para que la utilización de este manual sea eficaz, clara y fácil de leer para el grupo objetivo, se realizó un instructivo acerca del uso adecuado del manual digital. Este incluye los ejemplos de las partes más importantes del manual donde se encuentran los botones para movilizarse y explica detalladamente para qué sirve cada botón.

Otra de las funciones importantes de estas instrucciones es que muestran cuáles son los títulos, subtítulos, cuerpo de texto, también dónde se localizan los números de página, pies de fotos y anexos.

Se incluyó en la parte final la simbología utilizada en los flujogramas y diagramas que encontrarán a lo largo del manual.



Índice

Boceto final

3er. nivel de visualización

Índice		Índice	
Manual de Gestión de Proyectos NEX			
Siglas	8	E.2. Durante la Adquisición	109
Introducción	10	E.3. Inventario y Tarjeta de Responsabilidad	110
1. Marco General y Programático	13	E.4. Monitoreo e Informe Anual de Bienes	111
a. Introducción	14	E.5. Transferencia de Propiedad o Custodia	111
b. Proceso de planificación anual del programa de UNFPA	16	E.6. Daño, Hurto y/o Pérdida de Bienes	113
c. Gestión del proceso de negociación-movilización de recursos de donantes	16	E.7. Consideraciones Finales	114
2. Proceso de Ejecución NEX	21	F. Roles y Responsabilidades de Archivos	115
A. Selección y evaluación del asociado en la implementación	22	F.1. Administración de Archivos Físico	115
a) Selección del Asociado en la Implementación	22	F.2. Clasificación y Registro de Archivos	116
b) Evaluación de Capacidades	24	F.3. Retención y Descarte de Archivos Fijos	117
B. Legalización de los proyectos	30	F.4. Administración de Archivos Electrónicos	119
a) Carta de entendimiento	30	4. Auditoría de Proyectos de Ejecución Nacional	121
C. Planificación Anual de Trabajo	32	a. Generalidades	122
a) Diseño de Plan Anual de Trabajo	32	b. Fases de la Auditoría	124
b) Perfil del proyecto del Asociado en la implementación	35	Anexos	133
c) Matriz del Plan Anual de Trabajo	36	Índice de Anexos	134
d) Presupuesto del Proyecto	36		
e) Revisiones al Plan Anual de Trabajo	36		
D. Monitoreo y Evaluación	39		
a) Formulación de Autorización de Financiación y Certificados de Costos -FACE-	39		
b) Monitoreo Trimestral	41		
c) Monitoreo Anual	45		
E. Cierre de Proyecto	47		
F. Diagrama del Proceso y Estimación de Tiempos	50		
F.1. Diagrama	50		
F.2. Estimación de tiempos	51		

Índice [boceto final]

En esta parte del manual se hizo un leve cambio para ayudar siempre a que el uso del manual sea lo más adecuado para grupo objetivo y para ello se modificaron los colores utilizados en el capítulo uno y en el capítulo cuatro, porque los colores eran bastante similares si se posicionaban juntos.

Índice		Índice	
Manual de Gestión de Proyectos NEX			
Siglas	8	3. Implementación de los Planos Anuales de Trabajo	53
Introducción	10	A. Marco General y Modificaciones de Dirección	54
1. Marco General y Programático	13	A.1. Marco General	54
a. Introducción	14	A.2. Modificaciones de Dirección	54
b. Proceso de planificación anual del programa de UNFPA	16	A.3. Dirección del Plan Anual de Trabajo	55
c. Gestión del proceso de negociación-movilización de recursos de donantes	16	A.4. Proceso de negociación-movilización de recursos de donantes	57
2. Proceso de Ejecución NEX	21	B. Recursos Económicos	60
A. Selección y evaluación del asociado en la implementación	22	B.1. Opciones Económicas para los contribuyentes	61
a) Selección del Asociado en la Implementación	22	B.2. Preferencias Fiscales	62
b) Evaluación de Capacidades	24	B.3. Preferencias Impositivas	63
B. Legalización de los proyectos	30	C. Organismos de Servicio al Ciudadano	65
a) Carta de entendimiento	30	C.1. Organización, Estructura y Funcionamiento	65
C. Planificación Anual de Trabajo	32	C.2. Mecanismos de Regulación de Bienes y/o Servicios	66
a) Diseño de Plan Anual de Trabajo	32	C.3. Características Esenciales (Esquemas)	67
b) Perfil del proyecto del Asociado en la implementación	35	D. Marco Normativo	68
c) Matriz del Plan Anual de Trabajo	36	D.1. Marco Anverso	68
d) Presupuesto del Proyecto	36	D.2. Esquemas para emisión de boletines internos	69
e) Revisiones al Plan Anual de Trabajo	36	D.3. Marco Jurídico de Gestión	69
D. Monitoreo y Evaluación	39	D.4. Procedimientos para emisión de boletines y ODS	69
a) Formulación de Autorización de Financiación y Certificados de Costos -FACE-	39	D.5. Procedimientos para la Liberación de Valores	69
b) Monitoreo Trimestral	41	D.6. Marco Legal	69
c) Monitoreo Anual	45	D.7. Procedimientos para emisión de boletines	69
E. Cierre de Proyecto	47	D.8. Marco de Transparencia	69
F. Diagrama del Proceso y Estimación de Tiempos	50	D.9. Marco de Gobernanza	69
F.1. Diagrama	50	D.10. Marco de Transparencia	69
F.2. Estimación de tiempos	51	D.11. Marco de Transparencia	69

Índice antes de validación con el grupo objetivo [boceto 6]

Índice	
1. Marco General y Programático	13
a. Introducción	14
b. Proceso de planificación anual del programa de UNFPA	16
c. Gestión del proceso de negociación-movilización de recursos de donantes	16
2. Proceso de Ejecución NEX	21
A. Selección y evaluación del asociado en la implementación	22
a) Selección del Asociado en la Implementación	22
b) Evaluación de Capacidades	24
B. Legalización de los proyectos	30
a) Carta de entendimiento	30
C. Planificación Anual de Trabajo	32
a) Diseño de Plan Anual de Trabajo	32
b) Perfil del proyecto del Asociado en la implementación	35
c) Matriz del Plan Anual de Trabajo	36
d) Presupuesto del Proyecto	36
e) Revisiones al Plan Anual de Trabajo	36
D. Monitoreo y Evaluación	39
a) Formulación de Autorización de Financiación y Certificados de Costos -FACE-	39
b) Monitoreo Trimestral	41
c) Monitoreo Anual	45
E. Cierre de Proyecto	47
F. Diagrama del Proceso y Estimación de Tiempos	50
F.1. Diagrama	50
F.2. Estimación de tiempos	51

Índice antes de validación con expertos [boceto 5]

Índice	
1. Marco General y Programático	13
a. Introducción	14
b. Proceso de planificación anual del programa de UNFPA	16
c. Gestión del proceso de negociación-movilización de recursos de donantes	16
2. Proceso de Ejecución NEX	21
A. Selección y evaluación del asociado en la implementación	22
a) Selección del Asociado en la Implementación	22
b) Evaluación de Capacidades	24
B. Legalización de los proyectos	30
a) Carta de entendimiento	30
C. Planificación Anual de Trabajo	32
a) Diseño de Plan Anual de Trabajo	32
b) Perfil del proyecto del Asociado en la implementación	35
c) Matriz del Plan Anual de Trabajo	36
d) Presupuesto del Proyecto	36
e) Revisiones al Plan Anual de Trabajo	36
D. Monitoreo y Evaluación	39
a) Formulación de Autorización de Financiación y Certificados de Costos -FACE-	39
b) Monitoreo Trimestral	41
c) Monitoreo Anual	45
E. Cierre de Proyecto	47
F. Diagrama del Proceso y Estimación de Tiempos	50
F.1. Diagrama	50
F.2. Estimación de tiempos	51

Índice antes de autoevaluación [boceto 4]

Índice	
Siglas	8
Introducción	10
1. Marco General y Programático	13
a. Introducción	14
b. Proceso de planificación anual del programa de UNFPA	16
c. Gestión del proceso de negociación-movilización de recursos de donantes	16
2. Proceso de Ejecución NEX	21
A. Selección y evaluación del asociado en la implementación	22
a) Selección del Asociado en la Implementación	22
b) Evaluación de Capacidades	24
B. Legalización de los proyectos	30
a) Carta de entendimiento	30
C. Planificación Anual de Trabajo	32
a) Diseño de Plan Anual de Trabajo	32
b) Perfil del proyecto del Asociado en la implementación	35
c) Matriz del Plan Anual de Trabajo	36
d) Presupuesto del Proyecto	36
e) Revisiones al Plan Anual de Trabajo	36
D. Monitoreo y Evaluación	39
a) Formulación de Autorización de Financiación y Certificados de Costos -FACE-	39
b) Monitoreo Trimestral	41
c) Monitoreo Anual	45
E. Cierre de Proyecto	47
F. Diagrama del Proceso y Estimación de Tiempos	50
F.1. Diagrama	50
F.2. Estimación de tiempos	51

Índice que usa la institución.



Siglas

Boceto final

3er. nivel de visualización

This screenshot shows a list of acronyms with a blue header and a group objective. The list is organized into two columns and includes various institutional acronyms.

Siglas antes de validación con el grupo objetivo [boceto 6]

Siglas antes de validación con expertos [boceto 5]

This screenshot shows a list of acronyms with a blue header, similar to the previous version but with a different layout.

Siglas antes de autoevaluación [boceto 4]

This screenshot shows a list of acronyms with a yellow header, representing a further stage in the validation process.

Siglas que usa la institución.

This screenshot shows the final list of acronyms used by the institution, with a yellow header and a detailed list of abbreviations.

This screenshot shows the final list of acronyms used by the institution, with a yellow header and a detailed list of abbreviations.

Siglas [boceto final]

La tabla del listado de siglas se unificó en una sola página y se eliminó el título, subtítulo y el recuadro azul, ya que era lo mejor para llevar al lector más fluida y cómodamente por todo el manual.

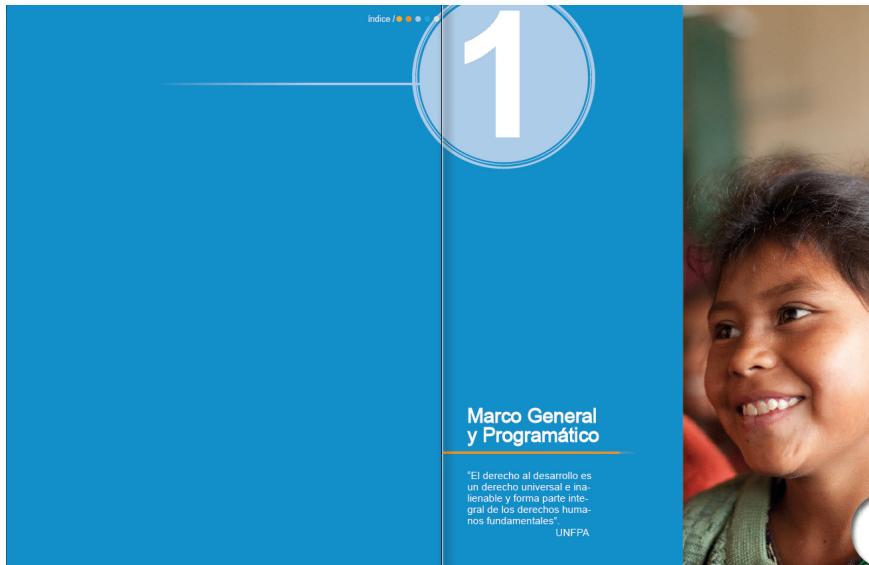
También se logró bajarle un poco de jerarquía al tema con respecto a otros más importantes.



Portada de Capítulo 1

Boceto final

3er. nivel de visualización



Capítulo 1 [boceto final]

La portada de los capítulos tuvo varias modificaciones: Primero regresó al diseño del boceto dos, ya que este seguía más claramente la línea gráfica utilizada en todo el manual.

A esta portada del capítulo uno del manual se le modificó el color, pasó de ser naranja claro UNFPA a ser azul UNFPA, esto por lo que anteriormente se explicó, para darle una diferencia a los colores de los capítulos, logrando así facilitar la distinción de cada uno de ellos.

Se modificó la fotografía de igual manera, ya que esta combina mejor con colores fríos que con los cálidos.



Capítulo 1 antes de validación con el grupo objetivo [boceto 6]



Capítulo 1 antes de validación con expertos [boceto 5]



Capítulo 1 antes de autoevaluación [boceto 4]



Capítulo 1 que usa la institución.



Páginas interiores

Boceto final

3er. nivel de visualización



Páginas interiores antes de validación con el grupo objetivo [boceto 6]



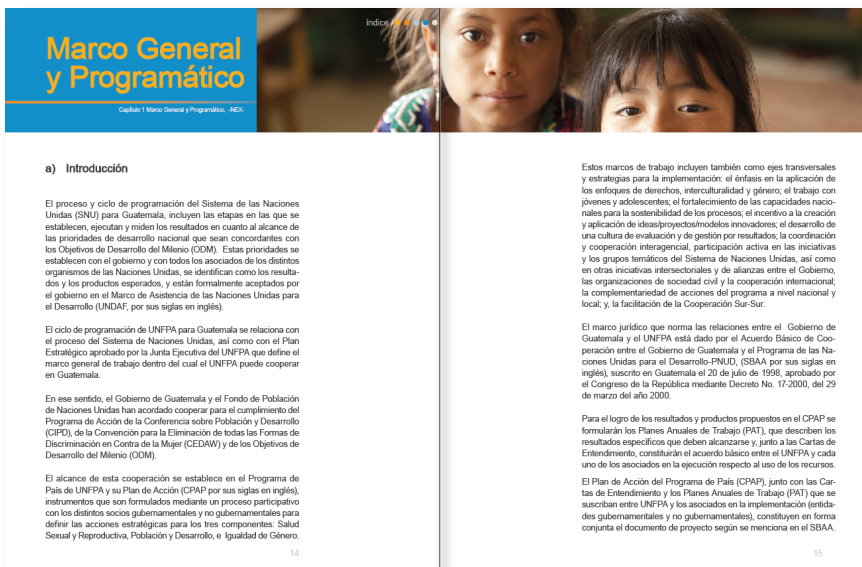
Páginas interiores antes de validación con expertos [boceto 5]



Páginas interiores antes de autoevaluación [boceto 4]



Páginas interiores que usa la institución.



Páginas interiores [boceto final]

En las páginas interiores se realizó, como en todo el manual, el cambio en la diagramación, donde se dejó en la página izquierda el texto justificado hacia el lado izquierdo y la página derecha el texto justificado al lado derecho, para dejar un espacio más cómodo para el lomo del manual a la hora de ser reproducido.

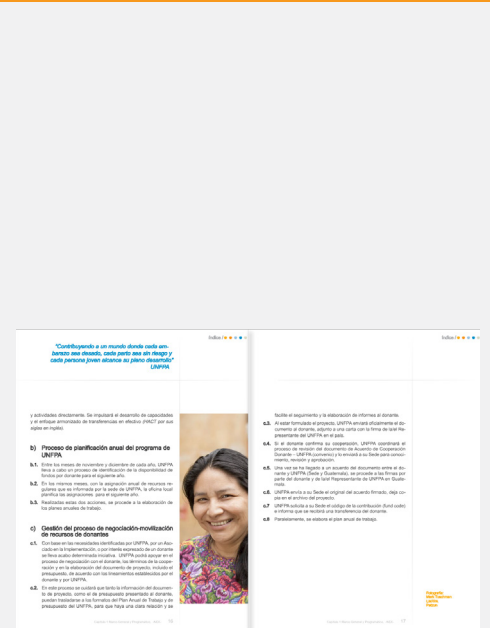
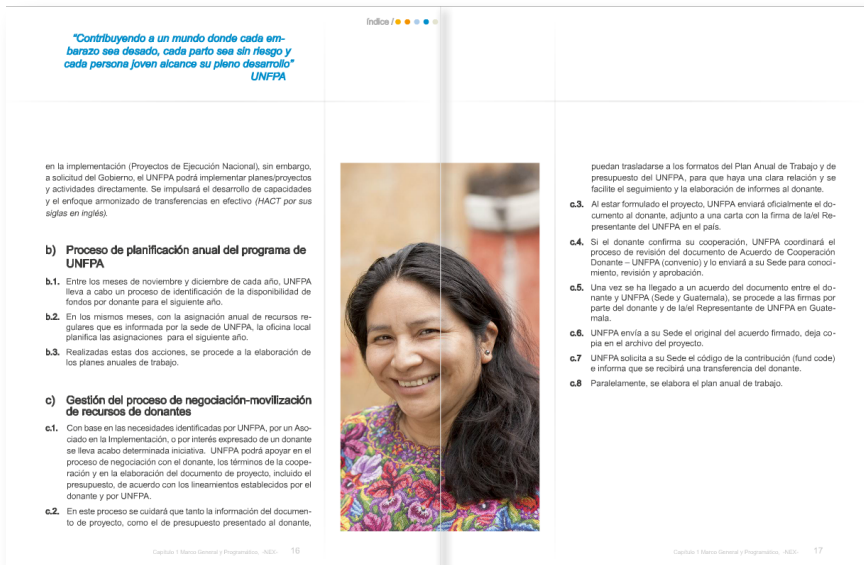
Otro cambio realizado fue la eliminación de los botones de índice y capítulos de la página derecha en la parte superior, ya que era innecesario tener los botones repetidos en ambas páginas y porque el uso del flip in page lo hacía imposible de utilizar, ya que a la hora de darle clic cambiaba la página por su cercanía con la esquina de esta. Este cambio logró bajar la carga visual en el manual y se realizó en toda la diagramación del manual.



Páginas interiores 2

Boceto final

3er. nivel de visualización



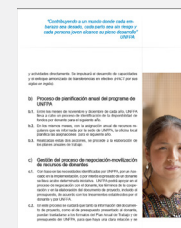
Páginas interiores 2 antes de validación con el grupo objetivo [boceto 6]

Páginas interiores [boceto final]

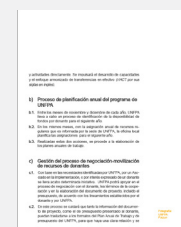
Esta es otra versión para las páginas interiores de este manual, ya que actualmente el documento cuenta con 135 páginas. Se realizaron varios tipos de página para que no fuera tediosa y repetitiva su lectura.

Como se mencionó anteriormente se modificó la diagramación en la página derecha lo que ocasionó la reubicación de las imágenes en esas páginas.

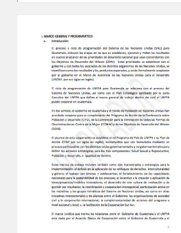
Se eliminaron los pies de imagen, ya que estos se agregaron en los créditos al principio del manual.



Páginas interiores 2 antes de validación con expertos [boceto 5]



Páginas interiores 2 antes de autoevaluación [boceto 4]



Páginas interiores 2 que usa la institución.



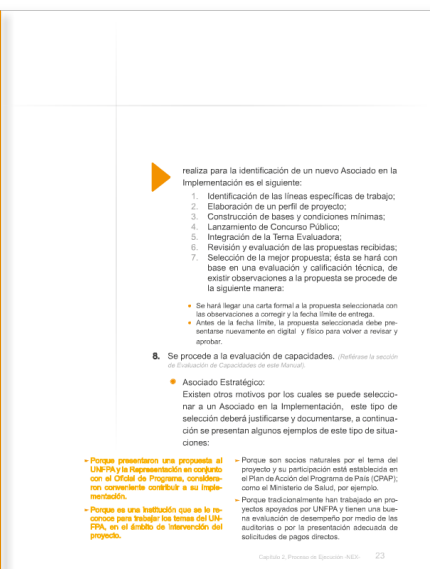
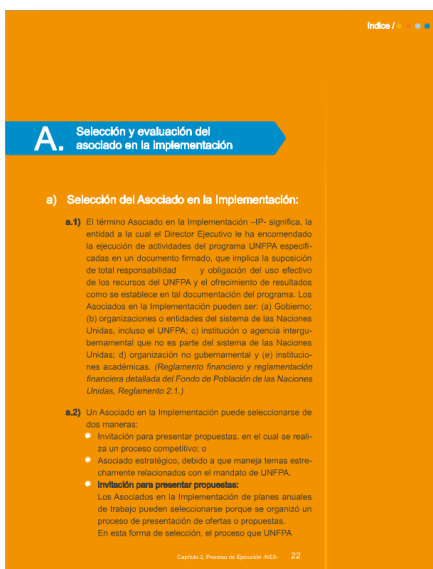
Subtítulos

Boceto final

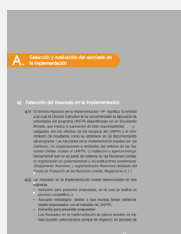
3er. nivel de visualización



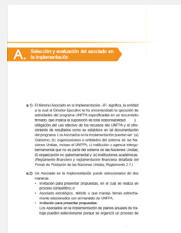
Subtítulos antes de validación con el grupo objetivo [Boceto 6]



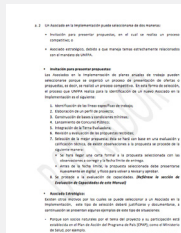
Subtítulos antes de validación con expertos [Boceto 5]



Subtítulos antes de autoevaluación [Boceto 4]



Subtítulos que usa la institución.

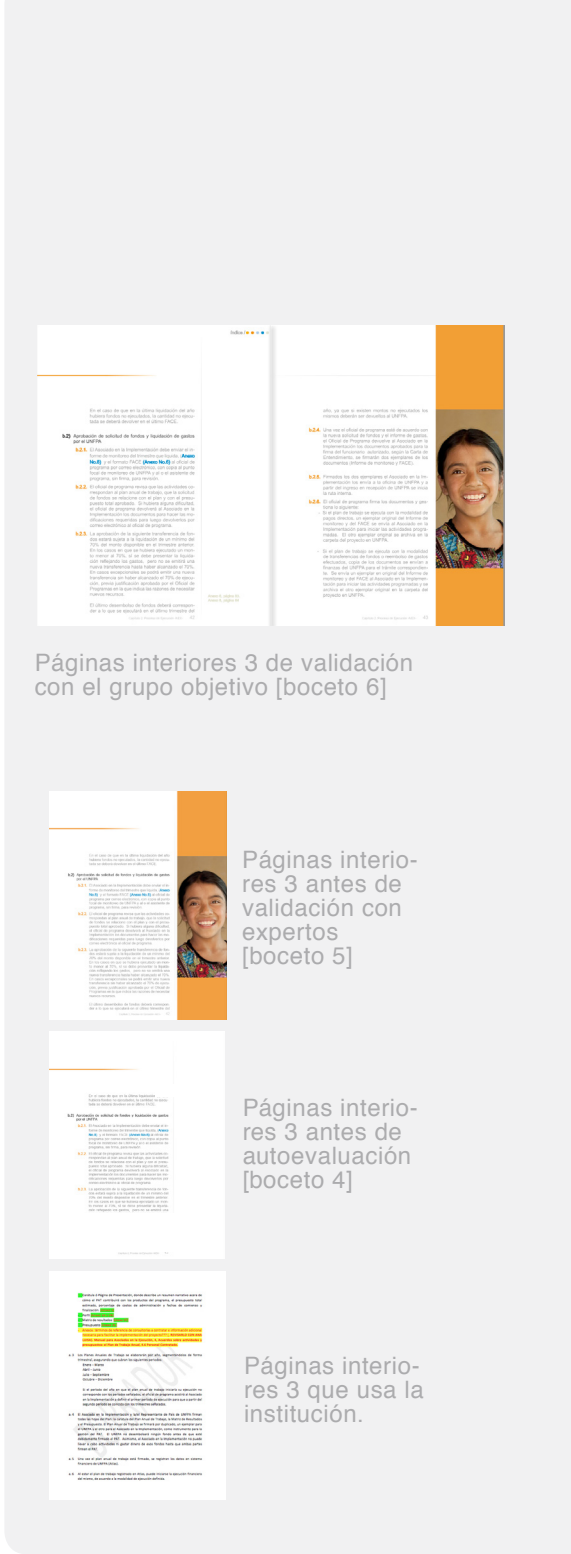




Páginas interiores 3

Boceto final

3er. nivel de visualización



Páginas interiores 3 [boceto final]

En algunas páginas interiores por la modificación de la diagramación, se reubicaron algunas fotografías, esta vez posicionándolas en la parte superior con el grosor ya utilizado, acompañado de un recuadro naranja claro UNFPA, este para dar equilibrio a ambas páginas.

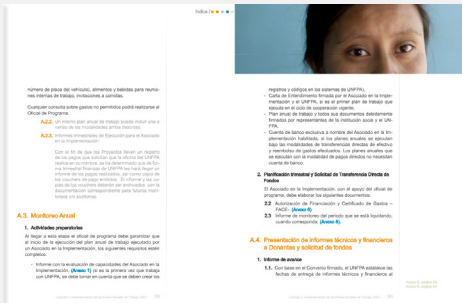
La fotografía se cambió por una donde salieran niñas adolescentes, para reforzar el enfoque de inversión que se desea transmitir a las entidades asociadas. Las fotografías utilizadas en este manual son de personas felices y siempre resaltando sus miradas en cada posición puesta en la diagramación.



Páginas interiores 4

Boceto final

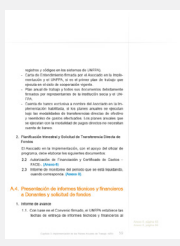
3er. nivel de visualización



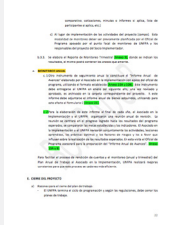
Páginas interiores 4 antes de validación con el grupo objetivo [boceto 6]



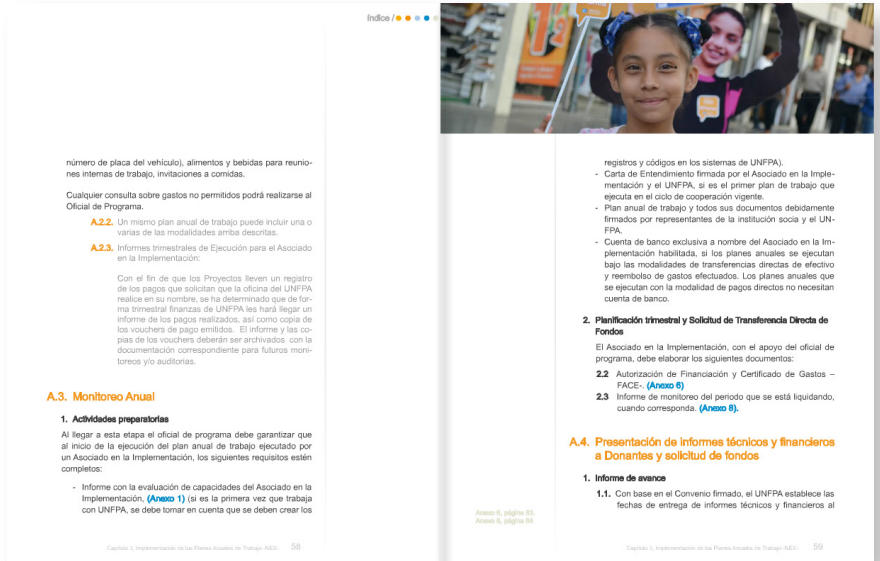
Páginas interiores 4 antes de validación con expertos [boceto 5]



Páginas interiores 4 antes de autoevaluación [boceto 4]



Páginas interiores 4 que usa la institución.



Páginas interiores 4 [boceto final]

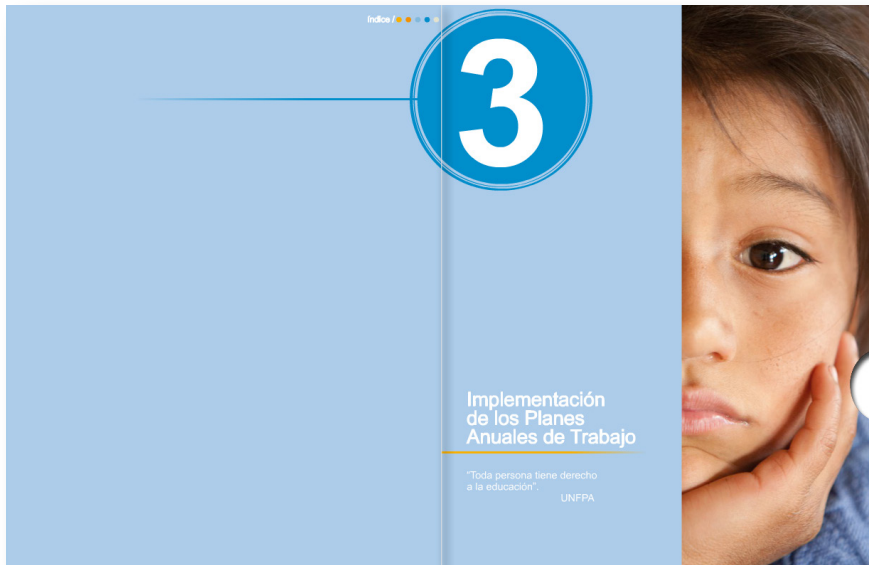
Una parte muy importante de la diagramación de las páginas interiores después del cambio de la justificación del texto en las páginas derechas fue la reubicación de los anexos con sus números de páginas. Estos se pusieron en la parte central de las páginas, utilizando como línea divisora una pequeña raya gris tenue con degradé, que da una leve separación entre el texto, los anexos y el lomo, dando claridad al lector.



Portada de Capítulo 3

Boceto final

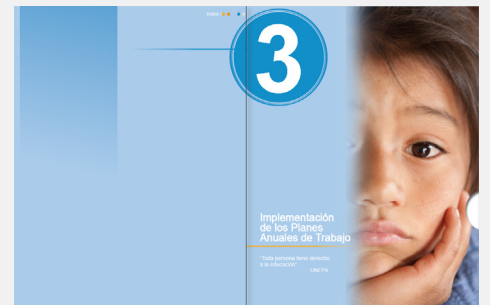
3er. nivel de visualización



Capítulo 3 [boceto final]

La portada de los capítulos se modificó nuevamente, primero regresó al diseño del boceto dos, ya que este seguía más claramente la línea gráfica utilizada en todo el manual.

Igualmente se dejaron los botones de índice y de capítulos solo en la página izquierda en la esquina superior derecha, dándole una mejor funcionalidad.



Capítulo 3 antes de validación con el grupo objetivo [boceto 6]



Capítulo 3 antes de validación con expertos [boceto 5]



Capítulo 3 antes de autoevaluación [boceto 4]



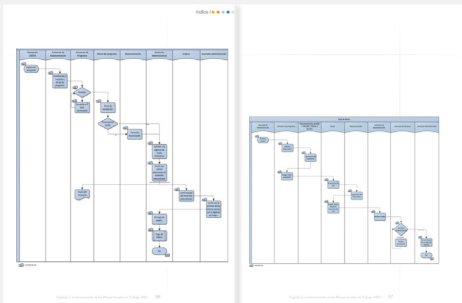
Capítulo 3 que usa la institución.



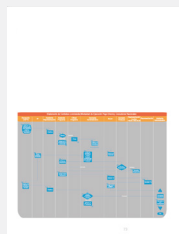
Flujogramas

Boceto final

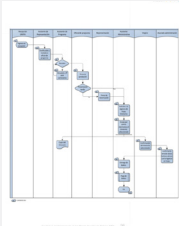
3er. nivel de visualización



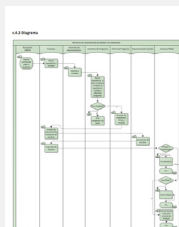
Flujogramas antes de validación con el grupo objetivo [boceto 6]



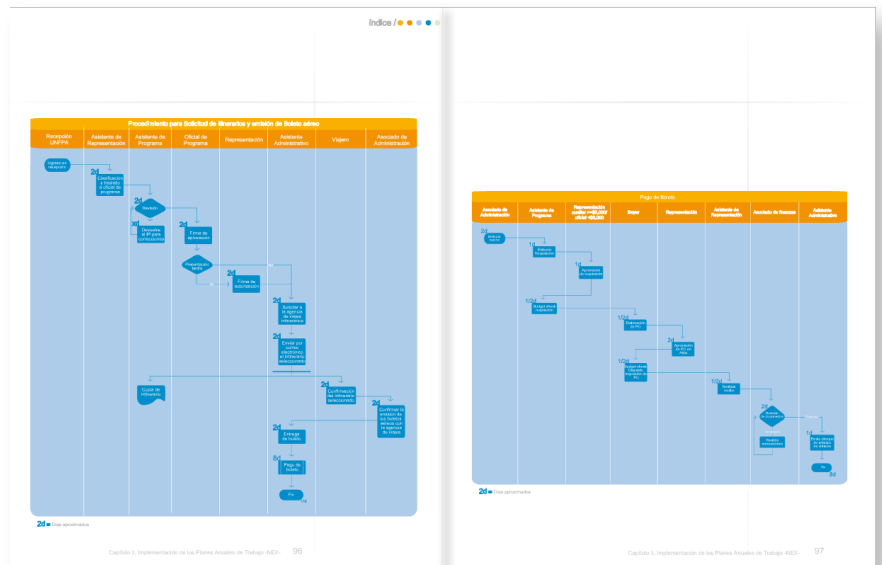
Flujograma antes de validación con expertos [boceto 5]



Flujograma antes de autoevaluación [boceto 4]



Flujograma que usa la institución.



Flujogramas [boceto final]

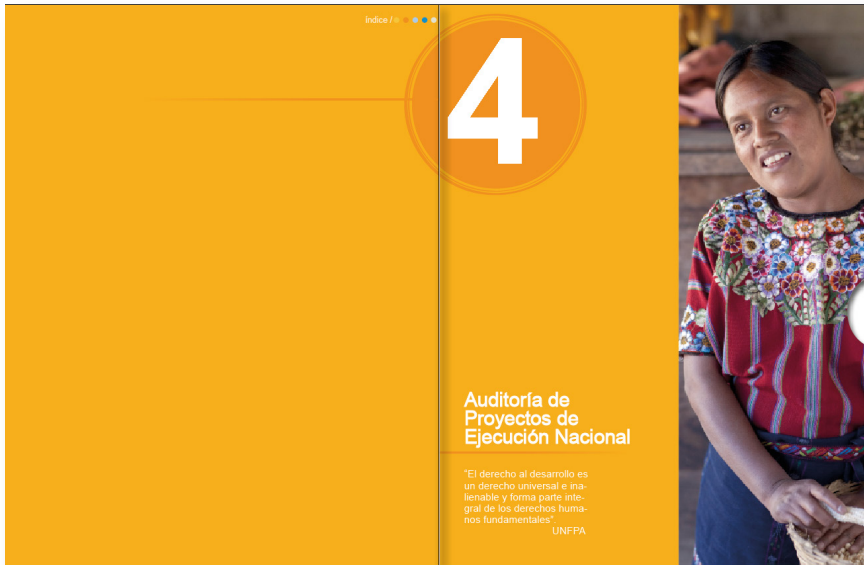
Los flujogramas se redibujaron en ilustrador para seguir la misma línea gráfica utilizada en todo el manual. Los colores utilizados son los permitidos en el manual gráfico de la institución, dejando el tono más claro como fondo de estos para que no se vea pesado a la vista del lector. Los recuadros se diseñaron con esquinas redondeadas y en todos los cuadros se usan las mismas especificaciones, logrando con este cambio provocar una sensación de frescura al documento, unidad visual y orden.



Portada de Capítulo 4

Boceto final

3er. nivel de visualización



Capítulo 4 [boceto final]

La portada de los capítulos tuvo varias modificaciones: Primero regresó al diseño del boceto dos, ya que este seguía más claramente la línea gráfica utilizada en todo el manual.

A esta portada del capítulo cuatro del manual se le modificó el color, paso de ser azul UNFPA a ser naranja claro UNFPA, esto por lo que anteriormente se explicó, para darle una diferencia a los colores de los capítulos, logrando así facilitar la distinción de cada uno de ellos.

Se modificó la fotografía de igual manera, ya que esta combina mejor con colores cálidos que con los fríos.



Capítulo 4 antes de validación con el grupo objetivo [boceto 6]



Capítulo 4 antes de validación con expertos [boceto 5]



Capítulo 4 antes de autoevaluación [boceto 4]



Capítulo 4 que usa la institución.



Portada de Capítulo 5

Boceto final

3er. nivel de visualización



Capítulo 5 [boceto final]

La portada de los capítulos tuvo varias modificaciones: Primero regresó al diseño del boceto dos, ya que este seguía más claramente la línea gráfica utilizada en todo el manual.

Igualmente se dejaron los botones de índice y de capítulos solo en la página izquierda en la esquina superior derecha dándole una mejor funcionalidad.



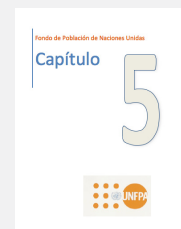
Capítulo 5 antes de validación con el grupo objetivo [boceto 6]



Capítulo 5 antes de validación con expertos [boceto 5]



Capítulo 5 antes de autoevaluación [boceto 4]



Capítulo 5 que usa la institución.

6.4 Pro pue sta Final

Manual de Gestión
de Proyectos de Ejecución
Nacional



Manual de Gestión de Proyectos -NEX-



Representación auxiliar: Ana Luisa Rivas
Elaborada por: Cely Carolina Alvarez
Supervisado por: Sabrina Morales
Diseño y diagramación: Mariana Leal
UNFPA Guatemala
Edición 2013

Índice

Manual de Gestión de Proyectos -NEX-

Siglas	8
Introducción	10
1. Marco General y Programático	13
a. Introducción	14
b. Proceso de planificación anual del programa de UNFPA	16
c. Gestión del proceso de negociación-movilización de recursos de donantes	16
2. Proceso de Ejecución NEX	21
A. Selección y evaluación del asociado en la implementación	22
a) Selección del Asociado en la Implementación	22
b) Evaluación de Capacidades	24
B. Legalización de los proyectos	30
a) Carta de entendimiento	30
C. Planificación Anual de Trabajo	32
a) Diseño de Plan Anual de Trabajo	32
b) Perfil del proyecto del Asociado en la implementación	35
c) Matriz del Plan Anual de Trabajo	36
d) Presupuesto del Proyecto	36
e) Revisiones al Plan Anual de Trabajo	36
D. Monitoreo y Evaluación	39
a) Formulación de Autorización de Financiación y Certificados de Gastos -FACE-	39
b) Monitoreo Trimestral	41
c) Monitoreo Anual	45
E. Cierre de Proyecto	47
F. Diagrama del Proceso y Estimación de Tiempos	50
F.1. Diagrama	50
F.2. Estimación de tiempos	51

6

3. Implementación de los Planes Anuales de Trabajo	53
A. Manejo Financiero y Modalidades de Ejecución	54
A.1. Manejo Financiero	54
A.2. Modalidades de Ejecución	55
A.3. Ejecución del Plan Anual de trabajo	56
A.4. Presentación de informes Técnicos y Financieros a Donantes y solicitud de fondos.	57
B. Recursos Humanos	61
B.1. Criterios Generales para las contrataciones	61
B.2. Profesionales Nacionales	68
B.3. Profesionales Internacionales	76
C. Adquisiciones de Bienes y/o Servicios	82
C.1. Consideraciones Generales	82
C.2. Principios de Adquisiciones y Contrataciones	82
C.3. Métodos de Adquisición de Bienes y/o Servicios	84
C.4. Proceso y Diagrama de Flujo	89
C.5. Consideraciones Especiales (Excepciones)	91
D. Viajes	92
D.1. Viajes Internacionales	92
D.1.1. Boletos Aéreos	93
D.1.2. Procedimiento para emisión de boletos aéreos	94
D.1.3. Viáticos y Gastos de Terminal	98
D.1.4. Procedimiento para emisión de Viáticos y Gastos de Terminal	99
D.1.5. Procedimiento para Liquidación de Viáticos	100
D.2. Viajes Locales	105
D.2.1. Viáticos	105
D.2.2. Procedimiento para emisión de Viáticos	106
D.3. Viáticos y Transporte por planilla	107
E. Manejo de Bienes	108
E.1. Generalidades	108

7

E.2. Durante la Adquisición	109
E.3. Inventario y Tarjeta de Responsabilidad	110
E.4. Monitoreo e Informe Anual de Bienes	111
E.5. Transferencia de Propiedad o Custodia	111
E.6. Daño, Hurto y Pérdida de Bienes	113
E.7. Consideraciones Finales	114
F. Registro y Administración de Archivos	115
F.1. Administración de Archivos Físico	115
F.2. Clasificación y Registro de Archivos	116
F.3. Retención y Descarte de Archivos Fijos	117
F.4. Administración de Archivos Electrónicos	119
4. Auditoría de Proyectos de Ejecución Nacional	121
a. Generalidades	122
b. Fases de la Auditoría	124
Anexos	133
Índice de Anexos	134

8



Marco General y Programático

"El derecho al desarrollo es un derecho universal e inalienable y forma parte integral de los derechos humanos fundamentales".

UNFPA

Marco General y Programático

Capítulo 1 Marco General y Programático, -NEX-

a) Introducción

El proceso y ciclo de programación del Sistema de las Naciones Unidas (SNU) para Guatemala, incluyen las etapas en las que se establecen, ejecutan y miden los resultados en cuanto al alcance de las prioridades de desarrollo nacional que sean concordantes con los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). Estas prioridades se establecen con el gobierno y con todos los asociados de los distintos organismos de las Naciones Unidas, se identifican como los resultados y los productos esperados, y están formalmente aceptados por el gobierno en el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDAF, por sus siglas en inglés).

El ciclo de programación de UNFPA para Guatemala se relaciona con el proceso del Sistema de Naciones Unidas, así como con el Plan Estratégico aprobado por la Junta Ejecutiva del UNFPA que define el marco general de trabajo dentro del cual el UNFPA puede cooperar en Guatemala.

En ese sentido, el Gobierno de Guatemala y el Fondo de Población de Naciones Unidas han acordado cooperar para el cumplimiento del Programa de Acción de la Conferencia sobre Población y Desarrollo (CIPD), de la Convención para la Eliminación de todas las Formas de Discriminación en Contra de la Mujer (CEDAW) y de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM).

El alcance de esta cooperación se establece en el Programa de País de UNFPA y su Plan de Acción (CPAP por sus siglas en inglés), instrumentos que son formulados mediante un proceso participativo con los distintos socios gubernamentales y no gubernamentales para definir las acciones estratégicas para los tres componentes: Salud Sexual y Reproductiva, Población y Desarrollo, e Igualdad de Género.

14

Manual de Gestión de Proyectos -NEX-



Fondo de Población de las Naciones Unidas



Unfpa Guatemala
http://www.unfpa.org.gt

Marco General y Programático 1

Proceso de Ejecución NEX 2

Implementación de los planes anuales de trabajo 3

Auditoría de Proyectos de Ejecución Nacional 4

Anexos 5

Listado de Siglas	
AE/FE	Asociación de Ejecución Nacional y Asociados en la Implementación
ALTO	Sistema Nacional de UNFPA
AS	Asociados
CDHMI	Comisión para la Atención de Todos los Formas de Discriminación y Ocasos de la Misma (Categoría)
CE	Comité de Ejecución de las Actividades y el Desarrollo
CO	Código de UNFPA de Siglas
COC	Caja de Control
COE	Certificado de Cobertura
CP	Programa de Acción
CPAP	Plan de Acción del Programa para el País (orden alfabético)
CR	Carta de Representantes
DNA	Director
FACE	Asociación de Financiera y Crédito de Centro FACE (personas y organizaciones)
FBI	Foro de Iniciativa Fiscal
FGP	Foro de Gobernanza
FR	Reglamento Financiero y Reglamento de Planificación de Recursos
GEP	Programa de Gestión de Proyectos
INT	Método aplicado para las actividades de trabajo
IPAC	Instrumento de Planificación de Recursos
IPD	Instituto de Estadística de la Capacidad de los Recursos Humanos
IS	Informe de Seguimiento
ISD	Escuela Nacional
ISINSA	Secretaría de Salud del Ministerio de Salud Pública
IT	Método de Evaluación de Impacto
ITP	Método de Evaluación de Impacto
LA	Asociación de Asociados
OM	Comité de Planificación de Recursos
OR	Organización de Recursos Humanos
PD	Código de Planificación para el trabajo del Estado
PE	Programa de Ejecución
PF	Código de Planificación de Recursos
PFBS	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PI	Código de Planificación de Recursos
PIPAAT	Plan de Trabajo del País
PR	Plan de Recursos
RTU	Registro de Trabajo
SAT	Secretaría de Hacienda y Finanzas Públicas
SERFOR	Secretaría de Planificación y Programación de la Política Social
SI	Sistema de Información de la Implementación del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (SIPI)
SIPI	Sistema de Información de la Implementación del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
SUR	Trabajo de Seguimiento
UNDAF	Mando de Asesoría de las Naciones Unidas
UNFPA	Fondo de Población de las Naciones Unidas
UNICEF	Fondo de Población de las Naciones Unidas

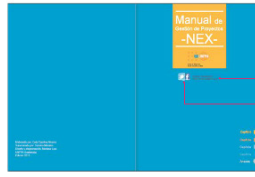
9

Instrucciones

Manual de Gestión de Proyectos -NEX-

Uso adecuado del Manual NEX

A continuación se muestra la forma en que está diagramada esta publicación, para que sirva de referencia a la hora de leer y utilizar.



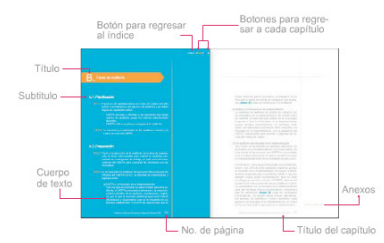
Botón para ir a página web UNFPA
Botón para ir al facebook y twitter de UNFPA
Botones para ir a cada capítulo



Un click en cada tema te lleva a la página

Número de página

4



Click y regresa página

Click y vota la siguiente página

Símbolos utilizados en flujogramas:

- Proceso
- Subproceso
- Documento
- Días aproximados
- Decisión
- Inicio o finalización
- Dato

5

Introducción

Manual de Gestión de Proyectos -NEX-

La primera versión del Manual de Gestión de Proyectos, contextualizado a Guatemala, se elaboró en el año 2010, posterior a esa fecha se han generado cambios tanto en las políticas, normas y procedimientos de UNFPA, así como en el marco regulatorio del País. Por estas razones la Gerencia de UNFPA Guatemala consideró de suma importancia incorporar estos cambios al Manual para que fuese un instrumento útil a los Asociados en la Implementación y consecuentemente el logro de los resultados establecidos.

El presente Manual de Gestión de Proyectos contiene las actualizaciones pertinentes, fue elaborado con el apoyo y esfuerzo del personal del UNFPA, con la finalidad de presentar una descripción detallada de la ruta a seguir en la preparación, programación y ejecución de las actividades, así como las normas y procedimientos aplicables a la gestión de los Proyectos de Ejecución Nacional del UNFPA en Guatemala.

Constituye una herramienta de apoyo a la implementación del Plan de Acción del Programa de País (CPAP, por sus siglas en inglés) suscrito entre el Gobierno de Guatemala y UNFPA, así como de las Cartas de Entendimiento y de los Planes Anuales de Trabajo (AWP, por sus siglas en inglés) suscritos entre los Asociados en la Implementación y UNFPA.

Por lo que está dirigido a las instituciones y organizaciones que actúan como "Asociados en la Implementación" y que tienen bajo su responsabilidad la ejecución técnica y administrativa de un proyecto.



Las normas y procedimientos aquí contenidos se enmarcan, entre otros, en lo siguiente:

- Reglas y Reguleciones Financieras de UNFPA,
- Reglas y Reguleciones Financieras del Sistema de Naciones Unidas,
- Manual de Normas y Procedimientos de UNFPA,
- Marco de Control Interno de UNFPA,
- Guía para la Auditoría de Ejecución Nacional

Estas normas son de aplicación para los proyectos de ejecución nacional independientemente de su fuente de financiamiento, que puede ser de recursos propios del UNFPA, de recursos de cofinanciación del Gobierno, de instituciones multilaterales de financiamiento, de cooperantes bilaterales o de otras fuentes.

Cabe destacar que el UNFPA estará evaluando y actualizando este Manual periódicamente, para asegurar que responda a los marcos normativos indicados y que incluya la información necesaria para facilitar el trabajo de nuestros Asociados en la Implementación de quienes se espera su continua retroalimentación.

"Contribuyendo a un mundo donde cada embarazo sea deseado, cada parto sea sin riesgo y cada persona joven alcance su pleno desarrollo"
UNFPA

Índice

Estos marcos de trabajo incluyen también como ejes transversales y estrategias para la implementación: el énfasis en la aplicación de los enfoques de derechos, interculturalidad y género; el trabajo con jóvenes y adolescentes; el fortalecimiento de las capacidades nacionales para la sostenibilidad de los procesos; el incentivo a la creación y aplicación de ideas/proyectos/modulos innovadores; el desarrollo de una cultura de evaluación y de gestión por resultados; la coordinación y cooperación interinstitucional, participación activa en las iniciativas y los grupos temáticos del Sistema de Naciones Unidas, así como en otras iniciativas intersectoriales y de alianzas entre el Gobierno, las organizaciones de sociedad civil y la cooperación internacional; la complementariedad de acciones del programa a nivel nacional y local; y la facilitación de la Cooperación Sur-Sur.

El marco jurídico que norma las relaciones entre el Gobierno de Guatemala y el UNFPA está dado por el Acuerdo Básico de Cooperación entre el Gobierno de Guatemala y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo-PNUD, (SBAA por sus siglas en inglés), suscrito en Guatemala el 20 de julio de 1998, aprobado por el Congreso de la República mediante Decreto No. 17-2000, del 29 de marzo del año 2000.

Para el logro de los resultados y productos propuestos en el CPAP se formularán los Planes Anuales de Trabajo (PAT), que describen los resultados específicos que deben alcanzarse y, junto a las Cartas de Entendimiento, constituirán el acuerdo básico entre el UNFPA y cada uno de los asociados en la ejecución respecto al uso de los recursos.

El Plan de Acción del Programa de País (CPAP), junto con las Cartas de Entendimiento y los Planes Anuales de Trabajo (PAT) que se suscriban entre UNFPA y los asociados en la implementación (entidades gubernamentales y no gubernamentales), constituyen en forma conjunta el documento de proyecto según se menciona en el SBAA.

en la implementación (Proyectos de Ejecución Nacional), sin embargo, a solicitud del Gobierno, el UNFPA podrá implementar planes/proyectos y actividades directamente. Se impulsará el desarrollo de capacidades y el enfoque armonizado de transferencias en efectivo (HACT por sus siglas en inglés).

b) Proceso de planificación anual del programa de UNFPA

- b.1.** Entre los meses de noviembre y diciembre de cada año, UNFPA lleva a cabo un proceso de identificación de la disponibilidad de fondos por donante para el siguiente año.
- b.2.** En los mismos meses, con la asignación anual de recursos regulares que es informada por la sede de UNFPA, la oficina local planifica las asignaciones para el siguiente año.
- b.3.** Realizadas estas dos acciones, se procede a la elaboración de los planes anuales de trabajo.

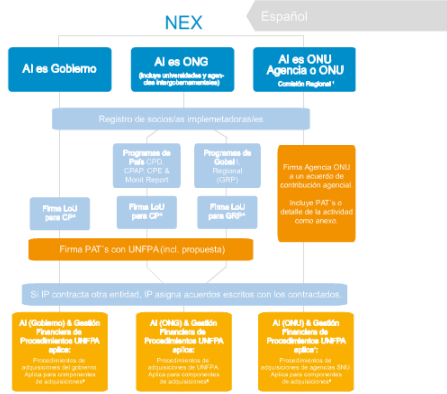
c) Gestión del proceso de negociación-movilización de recursos de donantes

- c.1.** Con base en las necesidades identificadas por UNFPA, por un Asociado en la Implementación, o por interés expresado de un donante se lleva a cabo determinada iniciativa. UNFPA podrá apoyar en el proceso de negociación con el donante, los términos de la cooperación y en la elaboración del documento de proyecto, incluido el presupuesto, de acuerdo con los lineamientos establecidos por el donante y por UNFPA.
- c.2.** En este proceso se cuidará que tanto la información del documento de proyecto, como el de presupuesto presentado al donante,

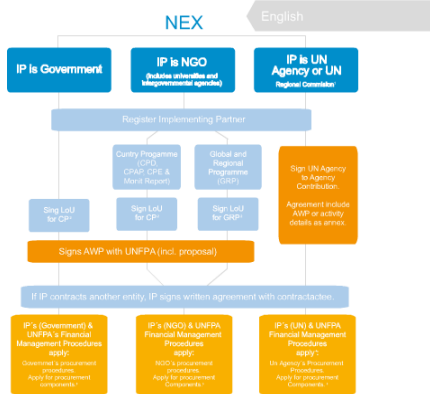


puedan trasladarse a los formatos del Plan Anual de Trabajo y de presupuesto del UNFPA, para que haya una clara relación y se facilite el seguimiento y la elaboración de informes al donante.

- c.3.** Al estar formulado el proyecto, UNFPA enviará oficialmente el documento al donante, adjunto a una carta con la firma de la/el Representante del UNFPA en el país.
- c.4.** Si el donante confirma su cooperación, UNFPA coordinará el proceso de revisión del documento de Acuerdo de Cooperación Donante – UNFPA (convenio) y lo enviará a su Sede para conocimiento, revisión y aprobación.
- c.5.** Una vez se ha llegado a un acuerdo del documento entre el donante y UNFPA (Sede y Guatemala), se procede a las firmas por parte del donante y de la/el Representante de UNFPA en Guatemala.
- c.6.** UNFPA envía a su Sede el original del acuerdo firmado, deja copia en el archivo del proyecto.
- c.7.** UNFPA solicita a su Sede el código de la contribución (fund code) e informa que se recibirá una transferencia del donante.
- c.8.** Paralelamente, se elabora el plan anual de trabajo.



1. Para programación conjunta de organizaciones de Naciones Unidas, por favor referirse a la página siguiente.
2. Lo U es signado solamente una vez en la duración del ciclo del programa.
3. Cuando no es posible o deseable para una IP, aplicar su propio procedimiento de adquisiciones. AI puede aplicar procedimientos UNFPA o transferir los componentes de las adquisiciones a UNFPA.
4. Agencias de Naciones Unidas no tienen que rellenar formularios FACE. Utilizan formatos especiales de las Naciones Unidas.



1. For Joint Programming Involving United Nations agencies, please refer to next page.
2. Lo U is signed only once for the duration of the programme cycle.
3. When not possible or desirable for entity to apply its own procurement procedures, IP can apply UNFPA procedures or transfer procurement components to UNFPA for implementation.
4. UN Agencies do not fill out FACE forms. They use special forms for UN Agencies.

b. Evaluación de Capacidades

1. Según el Manual para Asociados en la Ejecución, 2. El Programa del UNFPA, 2.3 Evaluación del Asociado en la Ejecución: "Se espera que las actividades financiadas por el UNFPA se integren en sus programas y sistemas ordinarios y se administren según sus propias reglas/normas y procedimientos. Para asegurar que su capacidad financiera y de gestión y los controles internos cumplan con los requisitos necesarios para ejecutar los programas que reciben apoyo del UNFPA, el UNFPA evaluará la capacidad de cada Asociado en la Implementación mediante la utilización de un instrumento integral de evaluación de la capacidad y/o la microevaluación de las Naciones Unidas de la capacidad de gestión financiera de los Asociados en la Ejecución antes de oficializar la asociación."
2. La evaluación de capacidades se realizará con la finalidad de identificar áreas débiles que el Asociado en la Implementación necesite ser mejoradas, a fin de elevar y fortalecer sus capacidades a los niveles mínimos necesarios, también para dar seguimiento a los resultados.
3. El Asociado en la Implementación es responsable de proporcionar toda la documentación e información que UNFPA le requiera, brindar información relacionada con socios pares o contrapartes, así como de contar con la disponibilidad de tiempo y personal, quienes participarán activa y transparentemente, para cumplir con el objetivo de la evaluación de capacidades.

Anexo 1, página 53.



4. La evaluación de capacidades se realizará en la sede de cada Asociado en la Implementación, en donde se verifica los documentos en original y El Asociado en la Implementación en esta visita entrega copia de los siguientes documentos:
 - Estatutos de la Organización
 - Registros legales de la Organización
 - Acta de nombramiento representante legal
 - Organograma de la institución
 - Organograma de la Unidad contable
 - Manuales internos de la organización
 - Nombres y cargos de las personas que tienen firma autorizada para operar con las cuentas bancarias.
 - Copia de los Estados Financieros, cuando aplique.
 - Copia del Dictamen de la última auditoría externa, cuando aplique.
5. Con la información recolectada, se procede a llenar el Instrumento de Evaluación de las Capacidades de los Socios Implementadores –IPCAT- (Anexo 1), en las siguientes áreas:
 1. Gobernanza y Liderazgo
 2. Recursos Humanos
 3. Programas
 4. Monitoreo y Evaluación
 5. Gestión Financiera
 6. Sistemas de Adquisiciones
 7. Ventaja Comparativa
 8. Gestión de Conocimientos
 9. Alianzas

6. El instrumento de evaluación de capacidades (Anexo 1), se llenará utilizando los siguientes métodos de recopilación de datos:
 - 6.1.1. Revisión de documentos y/o entrevistas individuales: Se revisarán los documentos relevantes y/o entrevistar a las personas claves para obtener respuestas a las preguntas y declaraciones que se plantean en el instrumento.
 - 6.2.2. Discusiones en Grupos Focales (FGD): Se conformarán Grupos Focales para realizar la evaluación de capacidades. El número de FGD dependerá del tamaño y número de miembros del personal con el que cuenta el Asociado en la Implementación, así como de su estructura organizativa.
 - 6.3.3. Algunas preguntas incluidas en el instrumento deberán ser consultadas con organizaciones pares de la organización que se está evaluando. En dicho caso, se debe consultar a por lo menos 3 organizaciones pares o contrapartes.
7. El oficial de programa deberá realizar el proceso de Evaluación de Capacidades, con el Apoyo del Asistente de Programa y cualquier otro personal del UNFPA que considere necesario. El proceso para la aplicación del instrumento de Evaluación de Capacidades (Anexo 1) es el siguiente:
 - 7.1.1. El oficial de programa informará a la organización sobre el proceso de evaluación;
 - 7.2.2. El oficial de programa acordará con el Asociado en la Implementación, la fecha en que se realizará la evaluación de capacidades;

B. Legalización de los proyectos

a. Carta de entendimiento

1. Una vez realizada la evaluación de capacidades, se elabora y firma la Carta de Entendimiento entre el Asociado en la Implementación y el UNFPA (Anexo 2A y 2B), de acuerdo al formato establecido por la sede del UNFPA, en la cual se identifican los compromisos que asume cada parte. El formato de esta carta de entendimiento no puede ser modificada. Esta carta de entendimiento se elabora una sola vez al principio de la relación con el Asociado en la Implementación y es válida para todo el ciclo de programación del UNFPA.
2. EL UNFPA proporciona el formato de Carta de Entendimiento –CE- al Asociado en la Implementación para que introduzca los datos bancarios y el nombre del funcionario autorizado/s de su organización. No pueden realizar cambios en los Términos y Condiciones Generales. El funcionario/s autorizado es la única persona autorizada para firmar Planes Anuales de Trabajo y los formularios de Autorización de Financiación y Certificado de Gastos –FACE-. Varias personas autorizadas pueden firmar, pero todos deberán estar incluídas en la Carta de Entendimiento.
3. La Representación de país del UNFPA y alguien con el mismo nivel de autoridad en la entidad del Asociado en la Implementación firman cada una de las hojas de la Carta de

Anexo 2A, página 85, Anexo 2B, página 84 Anexo 2C, página 85

Entendimiento. El Asociado en la Implementación firma la Carta de Entendimiento en primer término y luego será refrendado por el UNFPA. La Carta de Entendimiento se firma por duplicado, un ejemplar original para el UNFPA y el otro para el Asociado en la Implementación.

4. En ambos casos cuando se tenga un nuevo Asociado en la Implementación (ONG o Gobierno), todos los documentos relacionados como el resumen de la organización y la evaluación de capacidades deben colocarse en una carpeta digital compartida que el UNFPA creará para el efecto, que permita llevar el control del mismo, así como para contar con su historial durante la ejecución del proyecto.
5. Activación de los Asociado en la Implementación. Una vez presentados los documentos necesarios, concluida la evaluación y firmada la Carta de Entendimiento, se procede a activar al Asociado en la Implementación en el Sistema de UNFPA, a quien se le asignará un código PN (ONG) O PG (Instituciones del Estado), el cual sirve para crear un presupuesto en el sistema y manejar la ejecución presupuestaria. El código VENDOR sirve para realizar transferencias y/o cheques a favor del Asociado en la Implementación, para lo cual el Asociado en la Implementación llenará el formulario correspondiente (Anexo 2A).
6. Actualización o rescisión a la carta de entendimiento. Después de que las dos partes firman una Carta de Entendimiento, se pueden introducir cambios en el texto mediante una enmienda (revisar el término "enmienda"). Los cambios

más frecuentes son la actualización de información bancaria y/o de delegados autorizados. Una vez aprobado, ambas partes deben firmar y fechar la enmienda. Un ejemplar es para el UNFPA y el otro para el Asociado en la Implementación. Como se indica en los Términos y Condiciones Generales de la Carta de Entendimiento, el UNFPA tiene derecho a suspender la asociación y ambas partes tienen derecho a rescindir el acuerdo antes de la finalización del ciclo de programación. Consulte Términos y Condiciones Generales en Carta de Entendimiento para obtener más información. (Manual para Asociados en la Ejecución, 3. El compromiso de respetar las Condiciones de la Sociedad: el Memorando de Entendimiento, 3.5 Enmienda y rescisión) Según la Carta de Entendimiento, "8. Con posterioridad a la firma de la Carta de Entendimiento, cualquier enmienda que se desee introducir, se deberá hacer por escrito, mediante cruce de cartas." Carta de Entendimiento: "15.0 Ninguna modificación o cambio en esta Carta de Entendimiento será válido ni exigible contra el UNFPA a menos que se realice mediante una modificación escrita a esta Carta de Entendimiento y esté firmada por un funcionario debidamente autorizado del UNFPA y un Funcionario Autorizado del AI." cartas." Carta de Entendimiento: "15.0 Ninguna modificación o cambio en esta Carta de Entendimiento será válido ni exigible contra el UNFPA a menos que se realice mediante una modificación escrita a esta Carta de Entendimiento y esté firmada por un funcionario debidamente autorizado del UNFPA y un Funcionario Autorizado del AI."

Anexo 2A, página 85, Anexo 2B, página 84 Anexo 2C, página 85

Proceso de Ejecución NEX

"Toda persona tiene derecho al disfrute del más alto nivel posible de salud física y mental".



"Las niñas y los niños tienen derecho al nivel adecuado de vida y al más alto nivel posible de salud y educación"



- b.7.3.** El oficial de programa enumerará los documentos que se necesitará consultar, acordará la forma en que se accederá y consultarán los documentos, y establecerá las fechas para las discusiones de los grupos focales internos;
- b.7.4.** Se revisarán los documentos y se llevarán a cabo entrevistas individuales, según sea necesario;
- b.7.5.** El oficial de programa comparará la revisión con miembros relevantes del personal y les pedirá sus comentarios, si tuvieran alguno;
- b.7.6.** Se identificarán las áreas/preguntas de la evaluación sobre las que se necesite mayor información;
- b.7.7.** Se llevarán a cabo las Discusiones de Grupos Focales –FGD– centrando la atención en las áreas identificadas en el paso anterior;
- b.7.8.** Se completará la evaluación de cada una de las áreas;
- b.7.9.** Se entregarán los resultados finales a la Representación para informar y para que sirvan a la toma de decisiones, especialmente cuando en dichas evaluaciones se detecten carencias de capacidad organizativa, ya que proporcionan una oportunidad de abordar estos problemas de manera sistemática. La forma en que se informará a la Representación, será a través del "Instrumento de Evaluación de las Capacidades de Socios Implementadores" (Anexo 1).

Este resultado también deberá ser considerado para el plan de fortalecimiento de capacidades que el Oficial desarrolle en conjunto con el Asociado en la Implementación. Según los resultados de la evaluación, el plan de trabajo deberá reflejar acciones para el fortalecimiento de capacidades de las so-

A. Selección y evaluación del asociado en la implementación

a) Selección del Asociado en la Implementación:

- a.1)** El término Asociado en la Implementación –IP– significa, la entidad a la cual el Director Ejecutivo le ha encomendado la ejecución de actividades del programa UNFPA especificadas en un documento firmado, que implica la suposición de total responsabilidad y obligación del uso efectivo de los recursos del UNFPA y el ofrecimiento de resultados como se establece en tal documentación del programa. Los Asociados en la Implementación pueden ser: (a) Gobierno; (b) organizaciones o entidades del sistema de las Naciones Unidas, incluso el UNFPA; c) institución o agencia intergubernamental que no es parte del sistema de las Naciones Unidas; d) organización no gubernamental y (e) instituciones académicas. (Reglamento financiero y reglamentación financiera detallada del Fondo de Población de las Naciones Unidas, Reglamento 2.1.)
- a.2)** Un Asociado en la Implementación puede seleccionarse de dos maneras:
 - Invitación para presentar propuestas, en el cual se realiza un proceso competitivo; o
 - Asociado estratégico, debido a que maneja temas estrechamente relacionados con el mandato de UNFPA.
- **Invitación para presentar propuestas:**
Los Asociados en la Implementación de planes anuales de trabajo pueden seleccionarse porque se organiza un proceso de presentación de ofertas o propuestas. En esta forma de selección, el proceso que UNFPA



cias, el oficial deberá acompañar de cerca al asociado para el buen desarrollo de las acciones determinadas en el plan.

- b.7.10.** Por último se archivará una copia del instrumento completado y se entregará una copia de los resultados al Asociado en la Implementación.

- b.8** Es de resaltar que en esta etapa se determinará la capacidad administrativa (Recursos Humanos, Planificación, Coordinación, etc.), Contable (Sistema Contable, forma de Registro, Estados Financieros) y controles internos (manuales, segregación de funciones, procedimientos internos, etc.) del Asociado en la Implementación y con base en esto se establecerá la modalidad de ejecución. Si se comprueba en esta evaluación que la capacidad financiera, administrativa, contable y controles internos del Asociado en la Implementación son apropiados se administrarán los fondos de acuerdo

C. Planificación Anual De Trabajo

a) Diseño del Plan Anual de Trabajo –PAT–

- a.1)** Según el Manual para Asociados en la Ejecución, El Plan Anual de Trabajo es el acuerdo entre el Asociado en la Ejecución y el UNFPA sobre las actividades a ejecutar y los resultados a lograr. Incluye los presupuestos necesarios, los plazos trimestrales, los indicadores y las metas. Un PAT puede abarcar un periodo de muchos años (hasta el ciclo programático de UNFPA). No obstante, los procesos de presupuestación financiera permanecen sobre una base anual y dependen de la disponibilidad de fondos.
- a.2)** Los planes anuales de trabajo deben ser elaborados por el Asociado en la Implementación con la asistencia técnica del Oficial de Programa de UNFPA a cargo del proyecto entre noviembre y diciembre de cada año, de acuerdo con los lineamientos técnicos y el techo presupuestario asignado. El plan anual de trabajo consta de las siguientes partes:

- Cartulina o Página de Presentación, donde describe un resumen narrativo acerca de cómo el PAT contribuirá con los productos del programa, el presupuesto total estimado, porcentaje de costos de administración y fechas de comienzo y finalización. (Anexo 3)
- Perfil (Anexo 3A o 3B)
- Matriz de resultados (Anexo 3C)
- Presupuesto (Anexo 3C)
- Anexos: términos de referencia de consultoría a contratar e información adicional necesaria para facilitar la implementación del proyecto, Manual para Asociados en la Ejecución, 4. Acuerdos sobre actividades y presupuestos, el Plan de Trabajo Anual, 4.6 Personal Contratado.

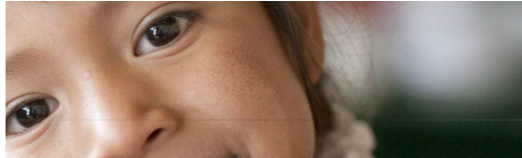
- a.3)** Los Planes Anuales de Trabajo se elaborarán por año, segmentándolos de forma trimestral, asegurando que cubran los siguientes periodos:
 - Enero – Marzo
 - Abril – Junio
 - Julio – Septiembre
 - Octubre – Diciembre

Si el período del año en que el plan anual de trabajo iniciaría su ejecución no corresponde con los periodos señalados, el oficial de programa asistirá al Asociado en la Implementación a definir el primer periodo de ejecución para que a partir del segundo periodo se coincida con los trimestres señalados.

- a.4)** El Asociado en la Implementación y la/el Representante de País de UNFPA firman todas las hojas del Plan: la caratula del Plan Anual de Trabajo, la Matriz de Resultados y el Presupuesto. El Plan Anual de Trabajo se firmará por duplicado, un ejemplar para el UNFPA y el otro para el Asociado en la Implementación, como instrumento para la gestión del PAT. El UNFPA no desembolsará ningún fondo antes de que esté debidamente firmado el PAT. Asimismo, el Asociado en la Implementación no puede llevar a cabo actividades ni gastar dinero de esos fondos hasta que ambas partes firmen el PAT.

- a.5)** Una vez el plan anual de trabajo está firmado, se registrarán los datos en sistema financiero de UNFPA (Atlas).

a. 6) Al estar el plan de trabajo registrado en Atlas, puede iniciarse la ejecución financiera del mismo, de acuerdo a la modalidad de ejecución definida.



b. Perfil del Proyecto del Asociado en la Implementación

El perfil del proyecto (Anexo 3A o 3B) contiene la siguiente información:

- Datos del Proyecto, donde se describe la información general del Asociado en la Implementación y los datos generales del proyecto.
- El marco estratégico del proyecto, en el cual se hace una breve descripción del contexto nacional, se describen los antecedentes y la justificación del proyecto, caracterización de la población meta y el área de intervención del proyecto, por ejemplo, a nivel local, municipal o departamental.
- El Marco de Resultados del Proyecto, dentro de esta sección es relevante resaltar que el UNFPA utiliza la Programación Basada en Resultados para el seguimiento de los proyectos, como se indica en la Guía para Desarrollar Marcos de Resultados Sólidos, Actualización Abril 2011, "la gestión basada en resultados se refiere a implementar asistencia para el desarrollo y administrar la organización de forma tal que se enfoque en la secuencia de los resultados deseados y utilice información y evidencia de resultados reales para informar a la toma de decisiones sobre el diseño, la obtención de recursos y la entrega de programas y actividades; así como a la rendición de cuentas y la presentación de informes". Po lo tanto, aquí se describen los resultados, el efecto, los productos, los indicadores, los medios de verificación y las actividades programáticas por año.
- Por último el Marco de Gestión y Monitoreo del Proyecto, el cual recoge la información de análisis de riesgos y supuestos, evaluación de capacidades y Plan de Acción para su Fortalecimiento, Sostenibilidad, arreglos para la Ejecución del Proyecto (Modalidades de Ejecución, Normativa a utilizar, Contrapartida y Costos de Apoyo, cuando aplique).

- Porque presentar una propuesta al UNFPA y la Representación en conjunto con el Oficial de Programa, consideraron conveniente contribuir a su implementación.
- Porque es una invitación que se le reconoce para trabajar los temas del UNFPA, en el ámbito de intervención del proyecto.
- Porque son socios naturales por el tema del proyecto y su participación está establecida en el Plan de Acción del Programa de País (CPAP); como el Ministerio de Salud, por ejemplo.
- Porque tradicionalmente han trabajado en proyectos apoyados por UNFPA y tienen buena evaluación de desempeño por medio de las auditorías o por la presentación adecuada de solicitudes de pagos directos.

realiza para la identificación de un nuevo Asociado en la Implementación es el siguiente:

1. Identificación de las líneas específicas de trabajo;
2. Elaboración de un perfil de proyecto;
3. Construcción de bases y condiciones mínimas;
4. Lanzamiento de Concurso Público;
5. Integración de la Terna Evaluadora;
6. Revisión y evaluación de las propuestas recibidas;
7. Selección de la mejor propuesta; ésta se hará con base en una evaluación y calificación técnica, de existir observaciones a la propuesta se procede de la siguiente manera:

- Se hará llegar una carta formal a la propuesta seleccionada con las observaciones a corregir y la fecha límite de entrega.
- Antes de la fecha límite, la propuesta seleccionada debe presentarse nuevamente en digital y físico para volver a revisar y aprobar.

- 8.** Se procede a la evaluación de capacidades. (Revisarse la sección de Evaluación de Capacidades de este Manual)

- Asociado Estratégico:
Existen otros motivos por los cuales se puede seleccionar a un Asociado en la Implementación, este tipo de selección deberá justificarse y documentarse, a continuación se presentan algunos ejemplos de este tipo de situaciones:

5. Cuando se realice alguna revisión al plan anual de trabajo se deberán revisar los documentos aprobados que correspondan (Carátula, Presupuesto, Matriz, Perfil, etc.) y se elaborarán nuevos documentos de acuerdo al caso, agregándole la palabra "REVISIÓN".
6. La revisión es firmada por el representante del Asociado en la Implementación con firma registrada y envidada al UNFPA para las firmas del oficial de programa y de la Representación.
7. Al estar firmada la revisión, es registrada en Atlas por la asistente de programa.

D. Monitoreo y Evaluación

a) Formularios de autorización de financiación y certificación de gastos –FACE-

- a.1 El formulario FACE es la base para ejecutar las tres modalidades de ejecución. Dicho FACE es un formulario estándar de las Naciones Unidas.

El FACE se utilizará para solicitar anticipo, reembolso y para liquidar los gastos en las tres modalidades de ejecución:

- **Adelanto o transferencia directa en efectivo** — El Asociado en la Implementación utiliza el formulario FACE para solicitar fondos con antelación a la realización de las actividades acordadas en el PAT e informar sobre los gastos realizados en el trimestre anterior. El UNFPA lo utiliza para autorizar esas solicitudes.
- **Reembolso** — El Asociado en la Implementación utiliza el formulario FACE para solicitar el reembolso de los gastos controlados al emplear fondos propios para sufragar actividades acordadas en el PAT durante el periodo de ejecución (trimestre que corresponde). El UNFPA lo utiliza para certificar estos gastos.
- **Pago directo** — El Asociado en la Implementación, independientemente que UNFPA realice los pagos directos a proveedores, cada trimestre deberá enviar al UNFPA el formulario FACE, en el que se indica lo programado a gastar a través de pagos directos y el gasto real realizado bajo esta modalidad.

"El crecimiento económico sostenido y el progreso social requieren de un crecimiento de base amplia que ofrezca igualdad de oportunidades a todas las personas".

UNFPA

c. Matriz del Plan Anual de Trabajo

En este instrumento se detalla la información general del Asociado en la Implementación y del Proyecto; las actividades y sub-actividades a desarrollar por el Asociado durante la duración del proyecto; los presupuestos por cada año, si correspondiera; la fuente de los fondos; los indicadores y la meta anual correspondiente para cada producto del programa, es importante dejar indicadas las actividades y sub-actividades con costos para el monitoreo y evaluación como: gastos de monitoreo propios de las socias, auditoría en caso que aplique y evaluación en caso que aplique. La matriz debe ser firmada por el Asociado en la Implementación y por el Oficial a cargo. **(Anexo 3C)**.

d. Presupuesto del Proyecto

El presupuesto es el instrumento en el que se integra la información por producto, indicador y fuente, se incluye el código categoría y nombre de la cuenta. Es firmado por el Asociado en la Implementación, la Representación de País y el oficial a cargo. **(Anexo 3C)**.

e. Revisiones al Plan Anual de Trabajo

1. Cualquier modificación al plan o al presupuesto debe ser certificado por el oficial de programa, aprobado por la Representación de UNFPA y el Asociado en la Implementación **(Anexo 4)** y reflejado en la carátula de presentación del plan de trabajo.

- b.2.7. Si el Asociado en la Implementación abrió una cuenta bancaria para administrar los fondos del proyecto que genera intereses, el monto de intereses generados se registrará en el FACE al finalizar el año calendario y los gastos administrativos por manejo de cuenta, se registrarán en el mes que corresponda, en ambos casos utilizando la cuenta 74510. En el FACE del Octubre a Diciembre se devolverán los intereses juntamente con el monto no gastado.

b.3) Metodología para monitoreo trimestral

- b.3.1. El oficial de Programa coordinará con el Asociado en la Implementación, la fecha de la visita del monitoreo trimestral.
- b.3.2. Las actividades de monitoreo podrán realizarse en tres modalidades:
 - a) Una reunión entre el personal pertinente de la oficina de país de UNFPA y los socios implementadores;
 - b) En la sede del Asociado en la Implementación, para esta visita el Asociado deberá tener disponible, como mínimo, la siguiente:
 1. Instrumento de monitoreo trimestral **(Anexo 6)**, debidamente finalizada.
 2. Autorización de Financiación y Certificado de Gastos FACE, el del trimestre que corresponde y los anteriores. **(Anexo 6)**
 3. Medios de verificación del trimestre, establecidos en el Marco de Gestión del Proyecto.
 4. Expedientes de pagos:
 - a. Libro de bancos de los meses que correspondan.
 - b. Estados de cuenta y conciliaciones bancarias de los meses que se evaluará.
 - c. Si hubo adquisición de bienes, el registro en las Tarjetas de Responsabilidad e Inventarios.
 - d. Expedientes completos de personal (contratos fir-

Anexo 6, página 98.
Anexo 6, página 99.
Anexo 9, página 100.
Anexo 10A, página 101.
Anexo 10B, página 102.
Anexo 91, página 124

mados, términos de referencia, informes y facturas si aplica, etc.)

- e. Expedientes completos de adquisición de bienes o servicios (factura, constancia de recibido el bien o servicio a satisfacción, cuadro comparativo, cotizaciones, minutos o informes si aplica, lista de participantes si aplica, etc.)

- c) Al lugar de implementación de las actividades del proyecto (campo). Esta modalidad de monitoreo debe ser previamente planificada por el Oficial de Programa apoyado por el punto focal de monitoreo de UNFPA y los responsables del proyecto del Socio Implementador.

- b.3.3. Se elabora el Reporte de Monitoreo Trimestral **(Anexo 5)** donde se indican los resultados, el mismo podrá contener los anexos que amerite.

c. Monitoreo Anual

- c.1 Otro instrumento de seguimiento anual lo constituye el "Informe Anual de Avances" elaborado por el Asociado en la Implementación con apoyo del oficial de programa, utilizando el formato establecido **(Anexo 10A y 10B)**. Este instrumento debe entregarse al UNFPA en enero del siguiente año, una vez revisado y aprobado, es archivado en la carpeta correspondiente del proyecto. A este informe debe adjuntarse el informe anual de bienes adquiridos, utilizando para este efecto el formulario C **(Anexo 31)**.
- c.2 Para la elaboración de este informe al final de cada año, el Asociado en la Implementación y el UNFPA organizarán una reunión anual de revisión. La reunión se centrará en el progreso logrado hacia los resultados del programa esperados; se compararán las metas establecidas y los indicadores.

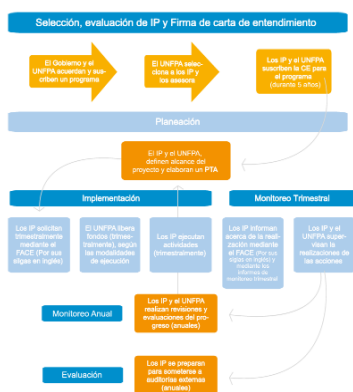
El Asociado en la Implementación y el UNFPA revisarán conjuntamente las actividades, lecciones aprendidas, las prácticas óptimas y los factores de riesgos y los a favor que influyen sobre la realización de los resultados esperados. En esta visita el Oficial de Programa asesorará para la preparación del "Informe Anual de Avances". **(Anexo 10A y B)**.

Para facilitar el proceso de rendición de cuentas y el monitoreo (anual y trimestral) del Plan Anual de Trabajo al Asociado en la Implementación, UNFPA realizará mejoras constantes para que este proceso se cada vez más eficiente.

Anexo 10A, página 83.
Anexo 10B, página 94

F. Diagrama del proceso y estimación de tiempos

F.1 Diagrama



F.2 Estimación de Tiempos

A continuación se presenta una estimación del tiempo que UNFPA requiere en cada uno de los siguientes procesos, es de resaltar que el tiempo estimado incluido en este manual, es a partir del ingreso en la recepción del UNFPA y considerando que el Asociado en la Implementación envía toda la documentación correcta y necesaria:

Proceso	Tiempo Estimado
Plan Anual de Trabajo (Se considera el tiempo que se requiere hasta que el Asociado en la implementación, tenga su plan de trabajo, en original, firmado).	10
FACE Solicitud de Fondos (Primer requerimiento de solicitud de fondos).	5
FACE Liquidación e Informe de Monitoreo, Solicitud de Fondos (Incluye el tiempo estimado de revisión de la liquidación, hasta que el Asociado en la Implementación tiene el desembolso).	8
Revisiones Presupuestarias (El tiempo que se describe en el proceso es hasta que el Asociado en la Implementación, tengan su revisión presupuestaria, en original firmada).	10



2. Las modificaciones al plan anual de trabajo pueden ser identificadas en las reuniones trimestrales de seguimiento de avances que el oficial de programa debe organizar con cada Asociado en la Implementación. Sin embargo, las revisiones también pueden hacerse en casos de oportunidades emergentes, cambios importantes de contexto, etc.
3. Una vez se han aprobado las modificaciones en las reuniones trimestrales o por notificaciones escritas entre el Asociado en la Implementación y el UNFPA, el Asociado en la Implementación debe incluirlas en la nueva versión de la matriz, la cual deberá estar debidamente identificada como "Matriz Revisada", contener la fecha que corresponda y debe indicar el número de revisión que corresponde.
4. Las revisiones al plan anual de trabajo se pueden dar por:
 - 4.1. Se abrieron oportunidades para avanzar en los resultados, por lo que la institución socia y el UNFPA consideran importante incluirlas en el plan anual de trabajo y como consecuencia se harán cambios en las actividades programáticas, que afectan los resultados del proyecto.
 - 4.2. Hay dificultades no previstas y algunas actividades programadas no pueden realizarse, lo que conllevará a la eliminación de actividades programáticas.
 - 4.3. Existen variaciones de los precios previstos o la cantidad de actividades a realizar, por lo que se debe hacer un acuerdo en el presupuesto. Es decir, habrá un incremento o disminución del monto aprobado.
 - 4.4. Se realizarán transferencia entre cuentas.
 - 4.5. Se generaron cambios en la temporalidad de las actividades.

Anexo 3C, página 85.
Anexo 4, página 84.

En el caso de que en la última liquidación del año hubiera fondos no ejecutados, la cantidad no ejecutada se deberá devolver en el último FACE.

- b.2) Aprobación de solicitud de fondos y liquidación de gastos por el UNFPA**
- b.2.1.** El Asociado en la Implementación debe enviar el informe de monitoreo del trimestre que liquida, (**Anexo No.8**) y el formato FACE (**Anexo No.8**) al oficial de programa por correo electrónico, con copia al punto focal de monitoreo de UNFPA y al el asistente de programa, sin firma, para revisión.
 - b.2.2.** El oficial de programa revisa que las actividades correspondan al plan anual de trabajo, que la solicitud de fondos se relacione con el plan y con el presupuesto total aprobado. Si hubiera alguna dificultad, el oficial de programa devolverá al Asociado en la Implementación los documentos para hacer las modificaciones requeridas para luego devolverlos por correo electrónico al oficial de programa.
 - b.2.3.** La aprobación de la siguiente transferencia de fondos estará sujeta a la liquidación de un mínimo del 70% del monto disponible en el trimestre anterior. En los casos en que se hubiera ejecutado un monto menor al 70%, si se debe presentar la liquidación reflejando los gastos, pero no se emitirá una nueva transferencia hasta haber alcanzado el 70%. En casos excepcionales se podrá emitir una nueva transferencia sin haber alcanzado el 70% de ejecución, previa justificación aprobada por el Oficial de Programas en la que indica las razones de necesitar nuevos recursos.
- El último desembolso de fondos deberá corresponder a lo que se ejecutará en el último trimestre del

Anexo 6, página 85.
Anexo 8, página 84

año, ya que si existen montos no ejecutados los mismos deberán ser devueltos al UNFPA.

- b.2.4.** Una vez el oficial de programa esté de acuerdo con la nueva solicitud de fondos y el informe de gastos, el Oficial de Programa devuelve al Asociado en la Implementación los documentos aprobados para la firma del funcionario autorizado, según la Carta de Entendimiento, se firmarán dos ejemplares de los documentos (Informe de monitoreo y FACE).
- b.2.5.** Firmados los dos ejemplares el Asociado en la Implementación los envía a la oficina de UNFPA y a partir del ingreso en recepción de UNFPA se inicia la ruta interna.
- b.2.6.** El oficial de programa firma los documentos y gestiona lo siguiente:
 - Si el plan de trabajo se ejecuta con la modalidad de pagos directos, un ejemplar original del Informe de monitoreo y del FACE se envía al Asociado en la Implementación para iniciar las actividades programadas. El otro ejemplar original se archiva en la carpeta del proyecto en UNFPA.
 - Si el plan de trabajo se ejecuta con la modalidad de transferencias de fondos o reembolso de gastos efectuados, copia de los documentos se envían a finanzas de UNFPA para el trámite correspondiente. Se envía un ejemplar en original del Informe de monitoreo y del FACE al Asociado en la Implementación para iniciar las actividades programadas y se archiva el otro ejemplar original en la carpeta del proyecto en UNFPA.

Anexo 5, página 85.
Anexo 8, página 84

E. Cierre del Proyecto

a. Razones para el cierre del plan de trabajo:

- El UNFPA termina el ciclo de programación y según las regulaciones, debe cerrar los planes de trabajo.
 - El Asociado en la Implementación considera que se han desarrollado todas las tareas programadas y no es necesario continuar trabajando en la línea del plan de trabajo.
 - El Asociado en la Implementación y el UNFPA deciden cerrar el plan de trabajo por cualquier razón.
 - El UNFPA tiene el derecho a suspender la asistencia a un Asociado en la Implementación si no se cumplen las condiciones establecidas en el PAT o si la ejecución no progresa de manera satisfactoria. Después de las consultas oportunas por las partes involucradas, el UNFPA notificará por escrito al Asociado en la Implementación. El aviso indicará las condiciones en que el UNFPA podrá reanudar su ayuda. La suspensión continuará hasta que el Asociado en la Implementación acepte las condiciones y el UNFPA notifique por escrito a dicho Asociado en la Ejecución que está dispuesto a reanudar su asistencia. De lo contrario, se dará por finalizada la asistencia.
- Una vez que el UNFPA haya suspendido el PAT, el Asociado en la Implementación no deberá ejecutar más gastos y los compromisos contractuales del Plan deben ser suspendidos, ya que el UNFPA no aceptará más solicitudes para transferencias de efectivo. (Manual para Asociados en la Ejecución, 4. Acuerdos sobre actividades y presupuestos: el Plan de Trabajo Anual (PTA), 4.9 Revisión, Cierre, Suspensión y Rescisión de un PTA, c) Suspensión.)

- b.** El Asociado en la Implementación comunica al UNFPA por escrito sobre el cierre del proyecto, o el UNFPA notifica al Asociado en la Implementación sobre el cierre y las razones del mismo.

c) Para el cierre el Asociado en la Implementación debe presentar, con la asistencia del oficial de programa, los siguientes documentos:

- - "Autorización de Financiación y Certificación de Gastos" – FACE: (**Anexo 8**) del último trimestre, siguiendo los lineamientos descritos en los numerales b.1 y b.2 del monitoreo trimestral. Estos documentos deben marcarse con la palabra FINAL.
- - Formulario C (**Anexo 31**) con el inventario actualizado del proyecto, de acuerdo a los lineamientos establecidos, marcado con la palabra FINAL.
- - El oficial de programa debe adjuntar el Informe de ejecución presupuestaria. Una opción es el reporte "Project Monitoring Tool" de Cognos.
- - Informe anual del plan de trabajo.
- - Informe final del proyecto (**Anexo 11**); este informe es elaborado por el Asociado en la Implementación una vez el proyecto se finaliza, ya sea porque terminó el ciclo del programa, porque el Asociado en la Implementación no continuará trabajando en ese proyecto o porque el UNFPA decide no continuar apoyando el proyecto.
- - Informe de auditoría del plan de trabajo, marcado con la palabra FINAL, si corresponde.
- - Informe de sistematización y evaluación externa del proyecto, si fue considerado necesario.

d) El Asociado en la Implementación debe reembolsar al UNFPA el monto de fondos no utilizados (saldo reportado en la certificación de gastos), en el caso de que el plan de trabajo funcione con la modalidad de transferencia de efectivo.

e) En casos que el Asociado en la Implementación haya abierto una cuenta exclusiva para manejar los fondos del proyecto, una vez

se haya efectuado la última transacción, no hayan cheques pendientes de pago y la cuenta de banco tenga saldo cero, debe presentar al UNFPA la constancia de cierre de la cuenta de banco, con copia del estado de cuenta final (saldo cero).

El cierre de la cuenta bancaria no se realizará en los casos en que la misma cuenta pueda ser utilizada para otro proyecto, en tanto el Asociado en la Implementación como el UNFPA, por medio del oficial de programa, estén de acuerdo en esta situación y dejan constancia escrita de esta decisión.

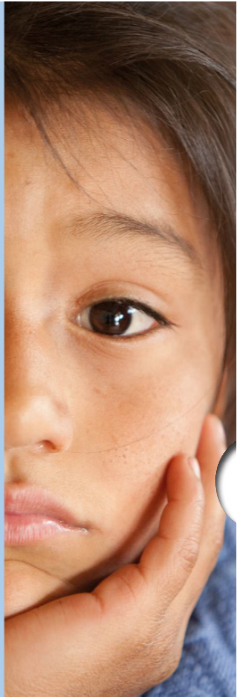
f) Si el plan de trabajo funciona con anticipo de fondos, el área de finanzas de UNFPA registra en Atlas la certificación de gastos final y los reembolsos de fondos no usados, si fuera el caso.

g) Reunión tripartita de cierre, para las Socias de Gobierno. En esta reunión participan el Asociado en la Implementación, Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia –SEGEPLAN– y el UNFPA, principalmente; la reunión es organizada por la Representación del UNFPA bajo la responsabilidad del oficial de programa. El objetivo de la reunión es presentar los productos obtenidos durante la implementación de los planes anuales relacionados a un proyecto, los alcances y el impacto de los mismos, así como el informe final del proyecto, tanto técnico como financiero. En esta reunión también se oficializa la propiedad de los bienes comprados con fondos asignados en el plan de trabajo, de acuerdo con los lineamientos del UNFPA y del donante CONSULTAR CON ALR SOBRE CÓMO SE TRABAJARÁ ANUALMENTE O AL CIERRE, si ese fuera el caso. Se levanta y firma un acta de los acuerdos de la reunión.

h) Todos los documentos del proyecto deben archivar en la carpeta del proyecto correspondiente.

Anexo 6, página 85.
Anexo 11, página 88.
Anexo 31, página 124

3



Implementación de los Planes Anuales de Trabajo

"Toda persona tiene derecho a la educación". UNFPA

A. Manejo Financiero y Modalidades de Ejecución

A.1. Manejo Financiero

En todo momento de la ejecución de los planes anuales de trabajo se deberá velar por el adecuado manejo financiero. A continuación se presenta información relacionada a este manejo, la cual complementa a los requerimientos de documentación que deben respaldar los procesos, indicados en el capítulo C. Adquisiciones de Bienes y Servicios.

El Asociado en la Implementación es responsable de mantener un sistema contable actualizado que contenga libros, registros y el control suficiente que asegure la confiabilidad y exactitud en la rendición de cuentas y en la información financiera de los proyectos. El sistema contable se deberá mantener al día con el respectivo cierre de libros. Es necesario implementar mecanismos de control a fin de asegurar que todas las solicitudes de pago directo y adelanto de fondos se tramiten con base en las actividades y cuentas aprobadas en el presupuesto vigente y en la disponibilidad real de recursos.

En los casos que el Asociado en la Implementación realice los pagos directamente mediante adelantos de fondos, éste debe mantener en archivos separados toda la documentación original que respalde los pagos que efectúe a cargo del Proyecto. El resguardo de esa documentación deberá mantenerse durante cinco años posterior al cierre del proyecto.

Igual responsabilidad tendrá el Asociado en la Implementación de mantener en archivo copia de la documentación respectiva, cuando éste le solicite al UNFPA que efectúe los pagos directamente, caso en el que el UNFPA los procesará con base en los documentos originales.

Anexo 12, página 85.
Anexo 13, página 84

"Contribuyendo a un mundo donde cada embarazo sea deseado, cada parto sea sin riesgo y cada persona joven alcance su pleno desarrollo" UNFPA

A.2 Modalidades de Ejecución

Como ya se ha indicado anteriormente, la evaluación de capacidades y competencias es la base para identificar inicialmente la modalidad de ejecución para la implementación del plan de trabajo, la cual debe decidirse conjuntamente con el Asociado en la Implementación. En esta evaluación también se define el marco normativo que aplicará a la ejecución del plan.

A.2.1. Las modalidades de ejecución son las siguientes:

- **Transferencia directa de efectivo** a los Asociados en la Implementación, destinado a las obligaciones y gastos que éstos deberán realizar en apoyo de actividades acordadas en los planes de trabajo anuales.

En el caso de transferencias de efectivo, el Asociado en la Implementación es responsable de:

- Que el gasto se documente de acuerdo al procedimiento que corresponde (de la institución o este Manual).
- Que el pago cuente con el documento contractual entre el Asociado en la Implementación y el proveedor.
- Que el pago cuente con los documentos contables de respaldo (voucher, cheque), así también que cuenta con las firmas autorizadas correspondientes (revisado y aprobado).
- Que la factura esté cancelada y con la identificación de la fuente de financiamiento.
- Que la factura deba indicar el régimen tributario al que está inscrito el proveedor.
- En caso de facturas cambiarias, el proveedor debe proporcionar un recibo de caja al momento del pago.
- Que todo el expediente quede debidamente archivado.
- Cumplir con las normas contables y financieras mínimas.
- Llevar como mínimo un registro de ingresos y gastos (**Anexo 12**) y elaborar conciliaciones bancarias mensuales (**Anexo 13**).

Anexo 12, página 85.
Anexo 13, página 84



A. Manejo Financiero y Modalidades de Ejecución

A.1. Manejo Financiero

- Pago directo** que UNFPA hace a proveedores o terceras partes por obligaciones contraídas por los Asociados en la Implementación en apoyo de actividades acordadas en los planes de trabajo anuales.
- Cuando se haya acordado utilizar el manual de UNFPA:
 - Los Asociados en la Implementación deberán cumplir con enviar al UNFPA toda la documentación indicada en los procesos de selección y adquisición de bienes y servicios indicados en el capítulo III, Implementación de los Planes Anuales de Trabajo, incisos B, C y D.
 - El Asociado en la Implementación puede solicitar al UNFPA que pague a terceros directamente bienes y/o servicios que se hayan adquiridos y/o contratados de conformidad con el Plan Anual de Trabajo y su presupuesto. Para ello, debe presentar el formulario "Solicitud de Pago", debidamente completado y firmado (**Anexo 7**). Con la finalidad de que este anexo sea elaborado correctamente en el **anexo 7B** se incluye una Guía rápida con un ejemplo y en el **anexo 7C** se encuentran las instrucciones para su llenado.
 - Las Solicitudes de Pago deben estar acompañadas siempre por la documentación original y legal las avales.
 - Toda la documentación (por ejemplo facturas y recibos) que un tercero emita a favor del Asociado en la Implementación para pago directo en el marco de un plan anual de trabajo con el UNFPA, deberán realizarse bajo la siguiente denominación: "Programa Naciones Unidas para el Desarrollo", Número de Identificación Tributaria -NIT- 3125233-1, en la descripción de la misma deberá hacerse mención expresa al nombre y número del proyecto, el Régimen Tributario al que el proveedor está afecto, detallar el bien o servicio que se está adquiriendo y el costo unitario y total.
 - Para solicitar pagos al UNFPA relativos a contratos de recursos humanos de proyectos, ya sean productos o servicios, se deben haber cumplido las normas de contratación estipuladas en el Capítulo III, apartado B, Recursos Humanos, de este manual.

Para solicitar pagos directos al UNFPA se deben haber cumplido las normas de adquisiciones de bienes y contratación de servicios, estipuladas en Capítulo III, apartado C, Adquisición de Bienes y Servicios, de este manual.

El Asociado en la Implementación debe cerciorarse de que los gastos sean imputados a las cuentas correspondientes y de que la suma solicitada no exceda los fondos disponibles con los que cuenta el Proyecto.

En caso de que la Solicitud de Pago sea recibida por el UNFPA y no se cuente con los fondos suficientes o la Solicitud de Pago no contenga la información requerida para procesar el mismo, el UNFPA no realizará el pago e informará al Asociado en la Implementación de la situación.

Bajo esta modalidad, el Asociado en la Implementación debe mantener un archivo con copia de todos los expedientes enviados a UNFPA para trámite de pago.

- Reembolso** a los Asociados en la Implementación por obligaciones contraídas y gastos efectuados en apoyo de actividades acordadas en los planes de trabajo anuales;

Gastos no permitidos: con las tres modalidades de ejecución, no se reconocerán gastos relacionados con: regalos, artículos de consumo regular (café, azúcar, té, leche), cigarrillos, bebidas alcohólicas, alimentos y bebidas para el personal del proyecto, placas y obsequios de reconocimiento, arreglos florales, esquelas, plantas ornamentales, objetos para decoración, artículos de uso personal, medicamentos, servicios médicos personales, transporte personal no relacionado con las actividades del proyecto, estacionamiento de vehículo personal (solamente para actividades oficiales del proyecto, en cuyos comprobantes deberá aparecer el

Anexo 7, página 63.
Anexo 7A, página 64.
Anexo 7B, página 65.

En todo momento de la ejecución de los planes anuales de trabajo se deberá velar por el adecuado manejo financiero. A continuación se presenta información relacionada a este manejo, la cual complementa a los requerimientos de documentación que deben respaldar los procesos, indicados en el capítulo C, Adquisiciones de Bienes y Servicios.

El Asociado en la Implementación es responsable de mantener un sistema contable actualizado que contenga libros, registros y el control suficiente que asegure la confiabilidad y exactitud en la rendición de cuentas y en la información financiera de los proyectos. El sistema contable se deberá mantener al día con el respectivo cierre de libros. Es necesario implementar mecanismos de control a fin de asegurar que todas las solicitudes de pago directo y adelanto de fondos se tramiten con base en las actividades y cuentas aprobadas en el presupuesto vigente y en la disponibilidad real de recursos.

En los casos que el Asociado en la Implementación realice los pagos directamente mediante adelantos de fondos, éste debe mantener en archivos separados toda la documentación original que respalde los pagos que efectúe a cargo del Proyecto. El resguardo de esa documentación deberá mantenerse durante cinco años posterior al cierre del proyecto.

Igual responsabilidad tendrá el Asociado en la Implementación de mantener en archivo copia de la documentación respectiva, cuando éste le solicite al UNFPA que efectúe los pagos directamente, caso en el que el UNFPA los procesará con base en los documentos originales.

Capítulo 3, Implementación de los Planes Anuales de Trabajo -NEX- 54

"Contribuyendo a un mundo donde cada embarazo sea deseado, cada parto sea sin riesgo y cada persona joven alcance su pleno desarrollo"
UNFPA

- donante, estas fechas se harán del conocimiento de los Asociados en la Implementación, cuando aplique.
- 1.2.** Debido a que los Asociados en la Implementación son corresponsables de la información que se trasladará al donante, UNFPA adicionalmente a los informes que presentan trimestralmente, podrá requerir informes de información adicional por diferentes vías.
- 2. Solicitud de fondos al Donante**
- 2.1.** La disponibilidad de fondos a otorgar a los Asociados en la Implementación dependerá de los desembolsos acordados en los convenios previamente firmados con los donantes.

Anexo 3A, página 63.
Anexo 3B, página 64.

B. Recursos Humanos

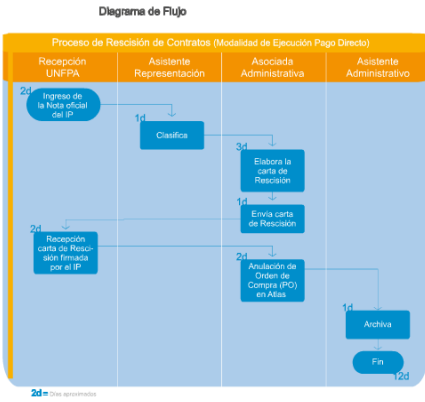
B.1. Criterios Generales para las contrataciones

- Toda contratación se realizará únicamente con el fin de dar cumplimiento a las actividades previstas y presupuestadas en los Planes Anuales de Trabajo.
 - El proceso de selección y contratación de personas, se realizará con base en la modalidad de ejecución y el marco normativo (normas de la institución o este Manual) que se hayan acordado y establecido el Plan Anual de Trabajo (**Anexo 3A o 3B**, Perfil).
 - En el marco de la ejecución nacional de proyectos la regla general es que los contratos, enmiendas y rescisiones sean firmados por el Asociado en la Implementación, representado por el funcionario con la firma autorizada en el UNFPA. El Asociado en la Implementación será responsable de todos los procesos relacionados con las contrataciones: planificación, elaboración de términos de referencia, proceso de selección y solicitud de contratación/enmiendas y rescisión del contrato.
 - Independientemente de la normativa a aplicar, se deberá velar por que se cumpla con los siguientes principios durante el proceso de selección y contratación:
 - Competitividad:** Esto significa que utilizando prácticas universalmente reconocidas:
 - Se efectúe una amplia búsqueda para seleccionar los candidatos mejor calificados;
 - Transparencia:** Implica un proceso de convocatoria y selección abierto, que ofrezca información completa y en condiciones de igualdad a todos los potenciales candidatos.
 - Multilateralismo:** En el sentido que la selección se efectúa con independencia del país de origen, siempre y cuando sea residente del país.
- El proceso de reclutamiento da inicio con la elaboración de los términos de referencia -ToR- (**Anexo 15**), mismos que deberán ser firmados en primera instancia, por el o los funcionarios autorizados para ejecutar gastos según la Carta de Entendimiento, para efecto del proceso y posteriormente para firma de la persona seleccionada a ocupar el puesto.
- El Asociado en la Implementación es responsable de efectuar la búsqueda y evaluación de postulantes que cumplan con los requisitos para cada puesto.
- Para el caso de búsquedas de consultorías de alta complejidad o cuando el puesto o consultoría lo amerite, se recomienda realizar invitación pública con amplia difusión (ejemplo anuncio en el periódico, **Anexo 16**). En ciertos casos podrá realizarse una invitación por identificación de postulantes de otros procesos de selección, bases de recursos humanos de universidades, consultoras u otros, con el objeto de lograr candidatos de diferentes fuentes e identificar el mayor número posible de postulantes en condiciones de competitividad, transparencia y multilateralismo. Para fines de rendición de cuentas, este proceso deberá documentarse a través

Indice / ● ● ● ● ●

- q. Rescisión de contratos:** Las rescisiones de contratos pueden tener lugar por decisión del Director del proyecto, o por decisión del contratado o por mutuo acuerdo. En todos los casos se debe respetar el plazo de quince (15) días de notificación previa establecida en el contrato. En caso que la duración del contrato por servicios, sea reducida por el proyecto, el titular del contrato tendrá derecho a indemnización equivalente a una semana de remuneración bruta por cada mes de servicio no completado. Si tal reducción es resultado de una violación a las normas de conducta o a otras estipulaciones importantes del contrato, la persona no tendrá derecho a ningún período de pre aviso ni a ningún tipo de indemnización. En tales casos dichas personas no serán elegibles para ningún contrato de servicios futuros.

Paso	Descripción	Responsable	Tiempo Estimado
1	Ingreso en recepción (Nota oficial del Asociado en la Implementación, donde indica que el contrato será rescindido con la justificación que correspondiera)	Recepción	2
2	Clasifica y traduce a la Asociación Administrativa	Asistente de Representación	1
3	Elabora la carta de Rescisión	Asociada Administrativa	3
4	Envío de carta de Rescisión	Asociada Administrativa	1
5	Ingreso en recepción carta de Rescisión debidamente firmada	Recepción	2
6	Anulacion de Orden de Compra (PO) en ASES	Asociada Administrativa	2
7	Archiva expediente	Asociada Administrativa	1
Total días estimado			12



- Para servicios con criterios específicos y puntuales de corta duración (no mayores de Q16,000 y de 5 días hábiles) aplica el procedimiento establecido en la sección C.3.g. de este capítulo.

B.2 Profesionales Nacionales

- Eligibilidad de quienes pueden ser contratados como profesionales nacionales:** Se puede contratar en esta modalidad tanto a profesionales nacionales, como a extranjeros con residencia en el país, siempre y cuando cumplan con lo establecido en la Sección B.1, Criterios Generales y estén registrados en la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT-.
- Modalidad de contrato:** Los profesionales nacionales pueden ser contratados mediante un "Contrato de Servicios" o un "Contrato por Producto". En base a la modalidad de ejecución que se establezca en conjunto entre UNFPA y el Asociado en la Implementación, el contrato podrá ser elaborado por el Asociado en la Implementación o bien por el UNFPA, respectivamente, en función de las características que se describen a continuación:

Características de las Modalidades de Contratación	
Contrato por servicios profesionales	Contrato por Producto
Concurre a las ofertas del proyecto o a los logros de desarrollo de un conjunto de proyectos.	No es imprescindible que concorra a las ofertas del proyecto.
En general integra un equipo de trabajo	En general no integra un equipo de trabajo.
La forma de pago es mensual, con control de requisitos. El pago final está sujeto a los entregables en forma de productos. El pago final está sujeto a la entrega en forma de productos.	El monto de pago es único en forma de productos, recibidos totalmente. El pago final está sujeto a la entrega en forma de productos.
El pago se realiza por adelantado por el Asociado en la Implementación y evaluación del desempeño indicará por adelantado el monto de pago que se entregará por el producto. El pago se realiza por adelantado por el producto.	El pago se realiza por adelantado por el producto. El pago se realiza por adelantado por el producto.
Se busca contratar talento del continente y sus servicios.	Se busca contratar talento de productos específicos. En el caso de que existan productos que requieren servicios de talento, deben ser firmados por el contratado.

"Contribuyendo a un mundo donde cada embarazo sea deseado, cada parto sea sin riesgo y cada persona joven alcance su pleno desarrollo"

UNFPA

Índice / ● ● ● ● ● ●



A.2 Modalidades de Ejecución

Como ya se ha indicado anteriormente, la evaluación de capacidades y competencias es la base para identificar inicialmente la modalidad de ejecución para la implementación del plan de trabajo, la cual debe definirse conjuntamente con el Asociado en la Implementación. En esta evaluación también se define el marco normativo que aplicará a la ejecución del plan.

A.2.1. Las modalidades de ejecución son las siguientes:

- **Transferencia directa de efectivo** a los Asociados en la Implementación, destinado a las obligaciones y gastos que éstos deberán realizar en apoyo de actividades acordadas en los planes de trabajo anuales.

En el caso de transferencias de efectivo, el Asociado en la Implementación es responsable de:

- Que el gasto se documente de acuerdo al procedimiento que corresponde (de la institución o este Manual).
- Que el pago cuente con el documento contractual entre el Asociado en la Implementación y el proveedor.
- Que el pago cuente con los documentos contables de respaldo (voucher, cheque), así también que cuenta con las firmas autorizadas correspondientes (previado y aprobado).
- Que la factura esté cancelada y con la identificación de la fuente de financiamiento.
- La factura debe indicar el régimen tributario al que está inscrito el proveedor.
- En caso de facturas cambiarias, el proveedor debe proporcionar un recibo de caja al momento del pago.
- Que todo el expediente quede debidamente archivado.
- Cumplir con las normas contables y financieras mínimas.
- Llevar como mínimo un registro de ingresos y gastos (**Anexo 12**) y elaborar conciliaciones bancarias mensuales (**Anexo 13**).

Anexo 12, página 83.
Anexo 13, página 84

número de placa del vehículo), alimentos y bebidas para reuniones internas de trabajo, invitaciones a comidas.

Cualquier consulta sobre gastos no permitidos podrá realizarse al Oficial de Programa.

A.2.2. Un mismo plan anual de trabajo puede incluir una o varias de las modalidades arriba descritas.

A.2.3. Informes trimestrales de Ejecución para el Asociado en la Implementación:

Con el fin de que los Proyectos lleven un registro de los pagos que solicitan que la oficina del UNFPA realice en su nombre, se ha determinado que de forma trimestral finanzas de UNFPA les hará llegar un informe de los pagos realizados, así como copia de los vouchers de pago emitidos. El informe y las copias de los vouchers deberán ser archivados con la documentación correspondiente para futuros monitoreos y/o auditorías.

A.3. Monitoreo Anual

1. Actividades preparatorias

Al llegar a esta etapa el oficial de programa debe garantizar que al inicio de la ejecución del plan anual de trabajo ejecutado por un Asociado en la Implementación, los siguientes requisitos estén completos:

- Informe con la evaluación de capacidades del Asociado en la Implementación, (**Anexo 1**) (si es la primera vez que trabaja con UNFPA, se debe tomar en cuenta que se deben crear los

- registros y códigos en los sistemas de UNFPA).
- Carta de Entendimiento firmada por el Asociado en la Implementación y el UNFPA, si es el primer plan de trabajo que ejecuta en el ciclo de cooperación vigente.
- Plan anual de trabajo y todos sus documentos debidamente firmados por representantes de la institución social y el UNFPA.
- Cuenta de banco exclusiva a nombre del Asociado en la Implementación habilitada, si los planes anuales se ejecutan bajo las modalidades de transferencias directas de efectivo y reembolso de gastos efectuados. Los planes anuales que se ejecutan con la modalidad de pagos directos no necesitan cuenta de banco.

2. Planificación trimestral y Solicitud de Transferencia Directa de Fondos

El Asociado en la Implementación, con el apoyo del oficial de programa, debe elaborar los siguientes documentos:

- 2.2** Autorización de Financiación y Certificado de Gastos – FACE. (**Anexo 6**)
- 2.3** Informe de monitoreo del periodo que se está liquidando, cuando corresponda. (**Anexo 8**).

A.4. Presentación de informes técnicos y financieros a Donantes y solicitud de fondos

1. Informe de avance

- 1.1. Con base en el Convenio firmado, el UNFPA establece las fechas de entrega de Informes técnicos y financieros al

Anexo 6, página 83.
Anexo 8, página 84

Índice / ● ● ● ● ● ●

de los documentos que hayan sido consultados y se consideren necesarios, puede indicarse en el acta de selección del puesto.

h. El Asociado en la Implementación podrá solicitar apoyo al UNFPA para identificar candidatos idóneos al puesto o servicio a contratar.

1. Luego de la identificación de candidatos, se procede a realizar el proceso de selección, para el cual se conforma el Panel de Selección, quienes revisan la información documental, la califican, realizan la entrevista (**Anexo 17**), complementan con referencias. Todo este proceso se deja documentado en las matrices de evaluación y el acta de selección. (**Anexo 18 y 19 respectivamente**).

2. En todos los casos, el Panel de Selección deberá estar conformado por un mínimo de 3 integrantes, nombrados por el Asociado en la Implementación, lo cuales deberán tener igual o mayor rango que el puesto que se está seleccionando, quienes deberán firmar todas las hojas del proceso de selección. El UNFPA se reserva el derecho de participar en el proceso de selección ya sea como observador o como parte del comité de selección.

3. La documentación y antecedentes de todo el proceso de búsqueda, evaluación y selección son parte de la documentación de la contratación; los originales serán enviados al UNFPA si se pagará por la modalidad de pago directo, guardando copia el Asociado en la Implementación. Con la modalidad de transferencia de fondos el Asociado en la Implementación archivará toda la documentación para fines de auditoría.

4. La política del UNFPA no permite contratar a funcionarios del Estado, ni pagar complementos salariales de personal del Estado.

Anexo 15, páginas 85.
Anexo 16, página 86
Anexo 17, página 87.
Anexo 18, páginas 88
Anexo 19, páginas 89

m. Para evitar conflicto de intereses la persona a contratar no podrá poseer vínculos familiares (padre, madre, hijo, hija, hermano, hermana) con el Director del proyecto o con una persona con un contrato vigente dentro del mismo proyecto, ni ser cónyuge de una persona contratada en el proyecto con una función superior o subordinada en la vía jerárquica a la del contrato a suscribir. Esta prohibición también abarca para Asociados que utilicen su propio manual.

n. Los responsables de los proyectos deberán abstenerse de autorizar el inicio de las actividades del propuesto candidato hasta que se haya firmado el respectivo contrato o sus eventuales prórrogas acordadas a través de enmiendas. No se acepta la celebración o enmienda de contratos retroactivos. Se procesarán sólo contratos cuyas solicitudes (**Anexo 5, SA Guía de Beneficio**) cuenten con todos los documentos requeridos: currículum vitae, términos de referencia, acreditaciones de la formación y especializaciones de organismos con competencia para avalar dichos documentos, certificado médico, fotocopia de fondo de pensión (cuando aplique), fotocopia del Registro Tributario Unificado –RTU- actualizado (mínimo 3 meses previo a la contratación) y Documento de Identificación. El contrato entrará en vigor a partir de la fecha de su suscripción.

o. En la modalidad de pago directo, el Asociado en la Implementación deberá presentar la solicitud con todos los documentos requeridos con un mínimo de 30 días hábiles previos a la contratación. UNFPA elabora el contrato y lo envía vía electrónica junto con los términos de referencia al Asociado en la Implementación, quien imprime tres ejemplares (contrato y términos de referencia) para ser suscritos por el contratante y contratado. Esta suscripción deberá firmarse en la última página y además contarse con rubricas en todas las páginas del contrato y términos de referencia.

- Un ejemplar para el contratado,
- Un ejemplar para los archivos del proyecto,
- Un ejemplar para los archivos del UNFPA.

p. Los contratos pueden ser modificados mediante la firma de una enmienda al contrato original. Las razones por las cuales se pueden originar enmienda son:

- Extensión en la duración del contrato, esta razón también contempla la prórroga del contrato si por alguna razón justificable, la entrega de los productos se presentará fuera de tiempo.
- Cambios en los términos de referencia que no impliquen una variación significativa en la naturaleza, el alcance y responsabilidades de los servicios.
- Cambio de la cuenta presupuestaria a cargar.
- Interrupción por un período determinado.

Los cambios en los niveles de remuneración por cambios sustantivos en los términos de referencia deben considerarse como un nuevo contrato y requiere de un nuevo proceso de selección.

Para realizarse una enmienda se deberá presentar toda la documentación con un mínimo de 30 días hábiles previos a la aplicación de las correcciones. Para la realización de enmienda se deberá considerar en casos cuando el último producto, no se haya completado en los tiempos establecidos.

Anexo 5, página 79.

c. **Duración del contrato:** La duración de los contratos puede ser de hasta doce (12) meses ininterumpidos, renovables de acuerdo a las necesidades del proyecto, a través de una enmienda o un nuevo contratos, según corresponda.

d. Condición jurídica de los contratados:

1. Su desempeño profesional se considerará independiente y autónomo. Por consiguiente, correrá por su exclusiva cuenta el cumplimiento de toda obligación derivada de la legislación tributaria, por lo tanto, los montos de las ofertas presentadas incluirán los impuestos correspondientes, de seguridad social y asistencia médica vigentes en el país, dependiendo el tipo de contrato. Como consecuencia de ello, el contratado, al firmar el contrato respectivo, releva al Asociado en la Implementación y al UNFPA de toda obligación referida a aspectos tributarios, de sistemas de previsión social, asistenciales y/o de coberturas médicas.

2. El Asociado en la Implementación incluirá para la Modalidad de Contrato por Servicios Profesionales, entre el monto de honorarios el aporte al contratado para el financiamiento o cofinanciamiento del costo de un seguro de gastos médicos y fondo de pensiones. El cual es un monto de Q.875.00 (Q.600.00 que corresponden al gasto de Fondos de Pensiones y Q.275.00 para Seguro de Gastos Médicos) Estos servicios tendrán vigencia durante el período de contratación, lo cual obligará a éste a proporcionarle al Asociado en la Implementación copia de las pólizas respectivas de seguros para su verificación y archivo. Si falleciera el contratado en el período de vigencia del contrato o si resultara con discapacidad producida por la prestación del servicio, el Asociado en la Implementación deberá respaldar las respectivas gestiones de reclamo ante las compañías correspondientes, a favor del afectado o sus beneficiarios.

3. Quien es contratado en estas modalidades de servicios profesionales, no es considerado funcionario del Sistema de Naciones Unidas ni está cubierto por la Convención sobre Privilegios e Inmunidades de las Naciones Unidas y Organismos Especializados.

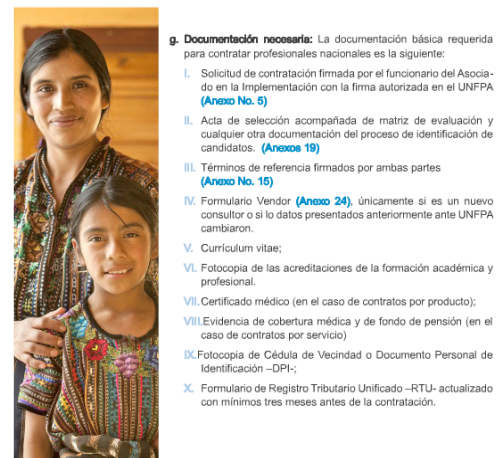
4. Los derechos y obligaciones del contratado serán exclusivamente los previstos en el contrato. Por consiguiente no tendrá derecho a recibir del proyecto, Asociado en la Implementación, del Gobierno y/o del UNFPA ningún beneficio, prestación, compensación u otro pago fuera de los estipulados expresamente en el contrato.

5. Para la contratación por producto: Al acordar en la contratación que se presentarán productos, se deberá indicar la forma de pago, estos pagos deben coincidir con lo establecido en los Términos de Referencia. Es de resaltar, que el pago mínimo, según los lineamientos de UNFPA, es del 20% contra la entrega de producto.

e. **Honorarios:** Para determinar los honorarios se tendrán en cuenta los siguientes factores: complejidad de las actividades a realizar; calificaciones y experiencia profesional; ubicación del consultor a contratar de acuerdo con la descripción de funciones y disponibilidad presupuestaria del proyecto. Así mismo, al realizar el cálculo de contratación para la Modalidad de Contratos por Servicio, cuando se requiera que el contrato inicie a partir del 15 del mes se estimará la mitad de los honorarios comprendidos mensualmente, de lo contrario si se inicia el 16 del mes se hará el cálculo por día trabajado (honorarios/21.75* días hábiles trabajados).

f. **Proceso de selección:** La selección de los profesionales nacionales se realizará con base en los principios generales indicados en la Sección B.1. Criterios Generales, la descripción de funciones aprobadas en el plan anual de trabajo y la calificación necesaria

Anexo 5, página 88
Anexo 10, página 98
Anexo 19, página 109
Anexo 24, página 117

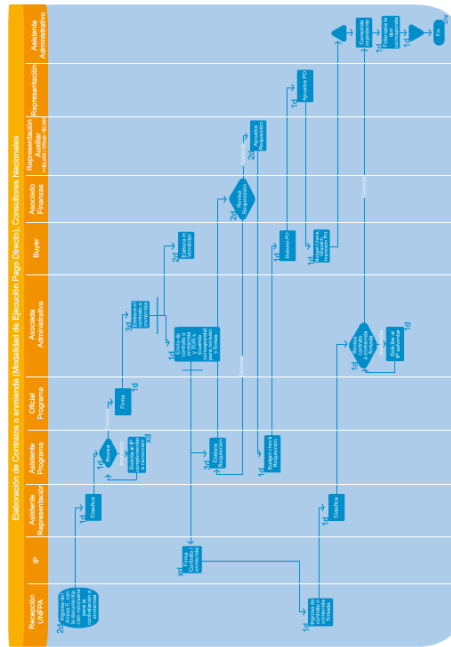


g. Documentación necesaria: La documentación básica requerida para contratar profesionales nacionales es la siguiente:

- I. Solicitud de contratación firmada por el funcionario del Asociado en la Implementación con la firma autorizada en el UNFPA (**Anexo No. 5**)
- II. Acta de selección acompañada de matriz de evaluación y cualquier otra documentación del proceso de identificación de candidatos. (**Anexos 18**)
- III. Términos de referencia firmados por ambas partes (**Anexo No. 15**)
- IV. Formulario Vendedor (**Anexo 24**), únicamente si es un nuevo consultor o si los datos presentados anteriormente ante UNFPA cambiaron.
- V. Currículum vitae;
- VI. Fotocopia de las acreditaciones de la formación académica y profesional.
- VII. Certificado médico (en el caso de contratos por producto);
- VIII. Evidencia de cobertura médica y de fondo de pensión (en el caso de contratos por servicio)
- IX. Fotocopia de Cédula de Vecindad o Documento Personal de Identificación –DPI-
- X. Formulario de Registro Tributario Unificado –RTU- actualizado con mínimos tres meses antes de la contratación.

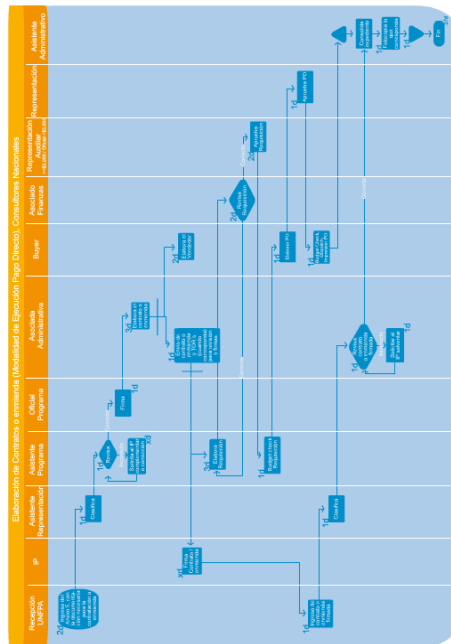
Elaboración de contratos o enmienda (Modalidad de Ejecución Pago Directo) Consultores Nacionales			
Paso	Descripción	Responsable	Tiempo Estimado (días)
1	Ingreso en recepción de UNFFA Anexo 5 conjuntamente con la documentación necesaria para la contratación o enmienda	Recepción	2
2	Asistente de Representación, clasifica y traslada a Asistente de Programa	Asistente de Representación	1
3	Asistente de Programa, revisa y si todo está correcto, lo traslada al oficial de Programa	Asistente de Programa	1
4	Oficial de Programa firma y traslada a Asociada Administrativa	Oficial de Programa	1
5	Elaboración del contrato o enmienda	Asociada Administrativa	3
6	Envío de contrato o enmienda y TOR's (cuando o responde) para revisión y firmas (Asociado en la implementación y contrato)	Asociada Administrativa	1
7	Elaboración del Vendedor	Buyer	2
8	Elaboración de Requisición	Asistente Programa	3
9	Revisión de Requisición	Asociada Finanzas	2
10	Elaboración de Requisición Menores de \$5,000.00 Mayores de \$5,000.00	Oficial de Programa Representación Auxiliar	2
11	Budget Check Requisición	Asistente Programa	1
12	Elaboración de PO	Buyer	1
13	Aprobación de PO	Representación	1
14	Budget Check, Dispatch, Impresión PO	Buyer	1
15	Ingreso en recepción de contrato o enmienda firmada	Recepción	1
16	Asistente de Representación, clasifica y traslada a Asociada Administrativa	Asistente de Representación	1
17	Revisión de Contrato o enmienda firmada	Asociada Administrativa	1
18	Fotografía lo que corresponde	Asociada Administrativa	1
19	Archivo	Asociada Administrativa	1
Total de los estimados			27

Capítulo 3, Implementación de los Planes Anuales de Trabajo -NEX- 72



73

Elaboración de contratos o enmienda (Modalidad de Ejecución Pago Directo) Consultores Nacionales			
Paso	Descripción	Responsable	Tiempo Estimado (días)
1	Ingreso en recepción de UNFFA Anexo 5 conjuntamente con la documentación necesaria para la contratación o enmienda	Recepción	2
2	Asistente de Representación, clasifica y traslada a Asistente de Programa	Asistente de Representación	1
3	Asistente de Programa, revisa y si todo está correcto, lo traslada al oficial de Programa	Asistente de Programa	1
4	Oficial de Programa firma y traslada a Asociada Administrativa	Oficial de Programa	1
5	Elaboración del contrato o enmienda	Asociada Administrativa	3
6	Envío de contrato o enmienda y TOR's (cuando o responde) para revisión y firmas (Asociado en la implementación y contrato)	Asociada Administrativa	1
7	Elaboración del Vendedor	Buyer	2
8	Elaboración de Requisición	Asistente Programa	3
9	Revisión de Requisición	Asociada Finanzas	2
10	Elaboración de Requisición Menores de \$5,000.00 Mayores de \$5,000.00	Oficial de Programa Representación Auxiliar	2
11	Budget Check Requisición	Asistente Programa	1
12	Elaboración de PO	Buyer	1
13	Aprobación de PO	Representación	1
14	Budget Check, Dispatch, Impresión PO	Buyer	1
15	Ingreso en recepción de contrato o enmienda firmada	Recepción	1
16	Asistente de Representación, clasifica y traslada a Asociada Administrativa	Asistente de Representación	1
17	Revisión de Contrato o enmienda firmada	Asociada Administrativa	1
18	Fotografía lo que corresponde	Asociada Administrativa	1
19	Archivo	Asociada Administrativa	1
Total de los estimados			27



74

Solicitud del profesional internacional por parte del Asociado en la Implementación.

- Términos de referencia firmados por el Director del Proyecto, en los que se especifiquen los productos respectivos, así como contratado.
- Acta de Selección o justificación de contratación directa, cuando no se cumpla con el mínimo de tres candidatos.
- Curriculum vitae;
- Acreditación de la formación académica y profesional;
- Certificado médico. Los consultores de más de 65 años deberán ser objeto de un examen médico completo con anterioridad al comienzo de la misión.
- Carta de Aceptación firmada por el profesional internacional y la Representante del UNFFA.

p. El UNFFA se encarga de elaborar el contrato y hacérselo llegar al profesional internacional para la firma respectiva.

q. El Oficial a cargo de la contratación solicitará al punto focal de seguridad la elaboración del Security clearance del consultor internacional, tiene que ser con al menos 7 días de anticipación al viaje. El Oficial deberá completar la información requerida según el Anexo No.23 y enviársela al punto focal de seguridad. Para que se le pague dar el Security clearance al profesional internacional, deberá contar con contrato elaborado y boleto aprobado.

r. Pago de honorarios: El pago de honorarios responderá a la satisfactoria prestación de los servicios o entrega de los productos.

l. Para los contratos por producto no se efectúa pago de anticipo alguno, excepto que existan razones fundadas debidamente documentadas, en cuyo caso se podrá pagar hasta un veinte por ciento (20%) al momento de la firma del contrato. Los honorarios que se abonen en función del avance de los resultados, nunca pueden superar el setenta por ciento (70%) del total del

Anexo 5, página 88
Anexo 16, página 89
Anexo 18, página 100
Anexo 22, página 101
Anexo 24, página 102

contrato. El pago final está sujeto también a certificación por parte del Director del Proyecto. Para el caso de contrataciones realizadas por un monto global que incluya pasaje y víáticos, se podrá realizar un anticipo por un monto equivalente al de estos conceptos al comienzo de la misión.

ii. Una vez recibidos los productos, el Asociado en la Implementación envía a UNFFA un oficio indicando su acuerdo con la entrega de los mismos. Con este acuerdo, el Oficial de Programas, revisa el cumplimiento de los productos y emite el Certificado de pago y Evaluación de Resultados de la Consultoría con los cuales se inicia el proceso de pago.

Anexos necesarios para elaboración de contrato:

- Anexo 5, Solicitud de Contratación
- Anexo 15, Términos de Referencia
- Anexo 24, Perfil de Proveedor
- Anexo 19, Acta de Selección
- Examen Médico autorizado
- Carta de Aceptación
- Anexo 23, Security Clearance

q. **Resolución de contratos:** Las rescisiones de contratos pueden tener lugar por decisión del Director del proyecto, o por decisión del contratador o por mutuo acuerdo. En todos los casos se debe respetar el plazo de quince (15) días de notificación previa establecido en el contrato. En caso que la duración del contrato por servicios, sea reducida por el proyecto, el titular del contrato tendrá derecho a indemnización equivalente a una semana de remuneración bruta por cada mes de servicio no completado. Si tal reducción es resultado de una violación de las normas de conducta o a otras estipulaciones importantes del contrato, la persona no tendrá derecho a ningún período de pre aviso ni a ningún tipo de indemnización. En tales casos dichos personas no serán elegibles para ningún contrato de servicios futuros.

Proceso de Resolución de Contratos (Modalidad de Ejecución Pago Directo)			
Paso	Descripción	Responsable	Tiempo Estimado
1	Ingreso en recepción (Nota oficial del Asociado en la implementación, donde informa que el contrato será rescindido con la justificación que corresponde)	Recepción	2
2	Clasifica y traslada a la Asociación Administrativa	Asistente de Representación	1
3	Elabora la carta de Resolución	Asociada Administrativa	3
4	Envío de carta de Resolución	Asociada Administrativa	1
5	Ingreso en recepción carta de Resolución debidamente firmada	Recepción	2
6	Anulación de Orden de Compra (PO) en Atlas	Asociada Administrativa	2
7	Archivo expediente	Asociada Administrativa	1
Total días estimados			12

Capítulo 3, Implementación de los Planes Anuales de Trabajo -NEX- 66

- iii. Quien es contratado en estas modalidades de servicios profesionales, no es considerado funcionario del Sistema de Naciones Unidas ni está cubierto por la Convención sobre Privilegios e Inmunidades de las Naciones Unidas y Organismos Especializados.
- iv. Los derechos y obligaciones del contratado serán exclusivamente los previstos en el contrato. Por consiguiente no tendrá derecho a recibir del proyecto, Asociado en la Implementación, del Gobierno y/o del UNFFA ningún beneficio, prestación, compensación u otro pago fuera de los estipulados expresamente en el contrato.
- v. Para la contratación por producto: Al acordar en la contratación que se presentarán productos, se deberá indicar la forma de pago, estos pagos deben coincidir con lo establecido en los Términos de Referencia. Es de resaltar, que el pago mínimo, según los lineamientos de UNFFA, es del 20% contra la entrega de producto.
- e. **Honorarios:** Para determinar los honorarios se tendrán en cuenta los siguientes factores: complejidad de las actividades a realizar; calificaciones y experiencia profesional; ubicación del consultor a contratar de acuerdo con la descripción de funciones; y disponibilidad presupuestaria del proyecto. Así mismo, al realizar el cálculo de contratación para la Modalidad de Contratos por Servicio, cuando se requiera que el contrato inicie a partir del 15 del mes se estimará la mitad de los honorarios comprendidos mensualmente, de lo contrario si se inicia el 16 del mes se hará el cálculo por día trabajado (honorarios/21.75* días hábiles trabajados).
- f. **Proceso de selección:** La selección de los profesionales nacionales se realizará con base en los principios generales indicados en la Sección B.1, Criterios Generales, la descripción de funciones aprobadas en el plan anual de trabajo y la calificación necesaria para cumplir dichas funciones.

Anexo 5, página 89
Anexo 15, página 89
Anexo 19, página 100
Anexo 24, página 117

- e. **Requerimiento del Candidato:** al revisar que efectivamente está descrito en el plan de trabajo, UNFFA procede a la identificación de candidatos.
- f. UNFFA llevará a cabo el proceso de identificación de candidatos y selección de acuerdo a sus normas, procedimientos y formatos. Para este proceso acordará con el Asociado en la Implementación los momentos y mecanismos de su participación.
- g. **Al contar con el profesional internacional elegido, UNFFA Guatemala envía su CV al roster de la Regional de UNFFA (<http://dbs.unffpa.org/ExpertEasy/login.htm>) para que sea aceptado, en el caso sea la persona que se requieran sus servicios, antes de ofrecerle el contrato SSA (Contrato de Servicios Especiales).**
- h. La Oficina Regional notifica al Representante la aceptación del profesional internacional.
- i. **Honorarios:** Para determinar los honorarios se tendrán en cuenta los siguientes factores: complejidad de las actividades a realizar; calificaciones y experiencia profesional; y duración de la misión. Los honorarios pueden ser indicados en el contrato como un monto diario, o global, entendiéndose en este último caso que el monto incluye compensación por pasaje y víáticos. En el caso que los honorarios sean establecidos sobre una base diaria, se deberá certificar la cantidad exacta de días trabajados al término de la misión. A continuación se presenta el cuadro que utiliza UNFFA como referencia para la definición de tarifas diarias de honorarios. Este cuadro podrá ser sujeto de revisiones periódicas de la sede de UNFFA por lo que previo a establecerse el monto del contrato se verificará la vigencia de las tarifas. En el caso de los contratos mayores a \$30,000.00 requerirán de solicitar un permiso a Recur-

Anexo 14, página 83.



B.2 Profesionales Nacionales

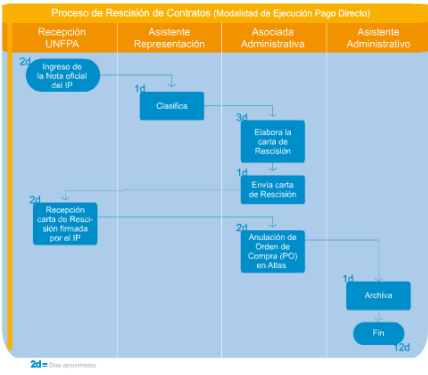
- a. Elegibilidad de quienes pueden ser contratados como profesionales nacionales:** Se puede contratar en esta modalidad tanto a profesionales nacionales, como a extranjeros con residencia en el país, siempre y cuando cumplan con lo establecido en la Sección B.1, Criterios Generales y estén registrados en la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT-.
b. Modalidad de contrato: Los profesionales nacionales pueden ser contratados mediante un "Contrato de Servicios" o un "Contrato por Producto". En base a la modalidad de ejecución que se establezca en conjunto entre UNFPA y el Asociado en la Implementación, el contrato podrá ser elaborado por el Asociado en la Implementación o bien por el UNFPA, respectivamente, en función de las características que se describen a continuación:

Características de las Modalidades de Contratación. Table with 2 columns: Contrato por servicios profesionales, Contrato por Producto. Rows include: Contrato a satisfacción del prestatario, En general integra un equipo de trabajo, La forma de pago a ser recibida con carácter regular, De deberá fijar una fecha límite para la realización de los productos esperados, De buscar contratar la entrega de productos específicos.

Anexo 20, página 109
Anexo 21, página 110

Capítulo 3, Implementación de los Planes Anuales de Trabajo -AEX-

Diagrama de Flujo



- f. Para servicios con criterios específicos y puntuales de corta duración (no mayores de Q16,000 y de 5 días hábiles) aplica el procedimiento establecido en la sección C.3.g. de este capítulo.**

Capítulo 3, Implementación de los Planes Anuales de Trabajo -AEX-



B.3 Profesionales Internacionales

La contratación de profesionales internacionales podrá realizarse cuando el país carezca de profesionales con capacidad suficiente para las necesidades a contratar o los mismos no estén disponibles.

- a.** La modalidad de contratación que se utiliza para profesionales internacionales, es mediante la selección y contratación por parte de UNFPA. Para el efecto, el Asociado en la Implementación envía a UNFPA los términos de referencia acordados con el Oficial de Programa acompañados por una carta.
b. Se realizarán contrataciones únicamente para el cumplimiento de las actividades previstas y presupuestadas en el Plan Anual de Trabajo, indicando que será mediante la modalidad de ejecución UNFPA. En caso esta modalidad no haya estado incluida en el Plan Anual de Trabajo inicial, previo a la contratación se deberá emitir la respectiva revisión y aprobación del plan.
c. Elegibilidad de quienes pueden ser contratados como profesionales internacionales: Se puede contratar únicamente a profesionales extranjeros con residencia en el exterior.
d. Principios para la selección: Los siguientes principios deben ser observados en los procesos de contratación:
- Competitividad: Esto significa que utilizando prácticas universalmente reconocidas...
- Transparencia: Implica un proceso de selección abierto, que

Capítulo 3, Implementación de los Planes Anuales de Trabajo -AEX-

- c. Duración del contrato:** La duración de los contratos puede ser de hasta doce (12) meses ininterrumpidos, renovables de acuerdo a las necesidades del proyecto, a través de una emienda o un nuevo contrato, según corresponda.

- d. Condición Jurídica de los contratados:**
1. Su desempeño profesional se considerará independiente y autónomo. Por consiguiente, correrá por su exclusiva cuenta el cumplimiento de toda obligación derivada de la legislación tributaria, por lo tanto, los montos de las ofertas presentadas incluirán los impuestos correspondientes, de seguridad social y/o asistencia médica vigentes en el país, dependiendo del tipo de contrato.
2. El Asociado en la Implementación incluirá para la Modalidad de Contrato por Servicios Profesionales, entre el monto de honorarios el aporte al contratado para el financiamiento o cofinanciamiento del costo de un seguro de gastos médicos y fondo de pensiones.

* El Asociado en la Implementación es responsable en establecer los criterios de selección sobre el cumplimiento de las Condiciones de Servicio Ane

Capítulo 3, Implementación de los Planes Anuales de Trabajo -AEX-



- g. Documentación necesaria:** La documentación básica requerida para contratar profesionales nacionales es la siguiente:
I. Solicitud de contratación firmada por el funcionario del Asociado en la Implementación con la firma autorizada en el UNFPA (Anexo No. 5)
II. Acta de selección acompañada de matriz de evaluación y cualquier otra documentación del proceso de identificación de candidatos. (Anexo 19)
III. Términos de referencia firmados por ambas partes (Anexo No. 15)
IV. Formulario Vendor (Anexo 24), únicamente si es un nuevo consultor o si lo datos presentados anteriormente ante UNFPA cambian.
V. Curriculum vitae;
VI. Fotocopia de las acreditaciones de la formación académica y profesional.
VII. Certificado médico (en el caso de contratos por producto);
VIII. Evidencia de cobertura médica y de fondo de pensión (en el caso de contratos por servicio)
IX. Fotocopia de Cédula de Vecindad o Documento Personal de Identificación -DPI-;
X. Formulario de Registro Tributario Unificado -RTU- actualizado con mínimos tres meses antes de la contratación.

ofrezca información completa y en condiciones de igualdad a todos los potenciales candidatos.

- Multilateralismo:** En el sentido que la selección se efectúa con independencia del país de origen.

Modalidades del contrato: Los profesionales internacionales se pueden contratar mediante un "Contrato por Producto", según se requiera, en función de las características que se describen a continuación:

Contratación por Producto. Se busca contratar la entrega de productos específicos... La forma de pago es contra entregas parciales... El pago final está sujeto a la entrega en forma satisfactoria... Se deberá fijar una fecha límite para la obtención de los productos esperados...

Capítulo 3, Implementación de los Planes Anuales de Trabajo -AEX-

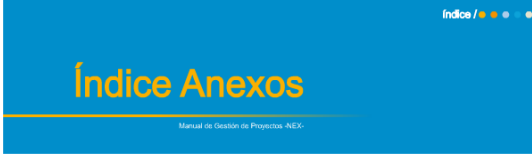


Table with 4 columns: Nivel, Nivel Experiencia, Años de Experiencia Relevante, US Dólares. Rows: 1 (Moderada, Mayor de 4 años, Arriba de \$300), 2 (Promedio, a 19 años, \$300 a \$ 500), 3 (Alto, 11 años y más, \$550 a \$750).

Los Humanos de la sede para la aprobación del proceso previo a la contratación.

- k. Condición Jurídica de los contratados:** Los expertos y consultores internacionales no serán considerados funcionarios del UNFPA ni estarán amparados por la Convención sobre Privilegios e Inmunities de las Naciones Unidas.
l. Pasajes y viáticos: El pasaje y los viáticos correspondientes a la misión del consultor podrán ser proporcionados en forma separada o bien estar comprendidos dentro del monto total del contrato, tal como se menciona en el párrafo anterior. Para el efecto, el Asociado en la Implementación hará llegar a UNFPA el Anexo No. 14.

m. La Carta de Aceptación: al tener listos los términos de referencia, honorarios del profesional internacional y acta de selección, el UNFPA procede a elaborar la Carta de Aceptación en la cual detalla: pasaje y viáticos, honorarios, forma de pago, así como solicita al profesional internacional su certificado médico.

n. El profesional, debe regresar firmada la carta en señal de aceptación, así como el certificado médico correspondiente para proceder a la elaboración del contrato SSA.

o. Documentación necesaria: La documentación básica requerida

Table with 3 columns: No., Nombre Anexo, Pág. Lists various forms and documents like 'Instrumento de Evaluación de las Capacidades de Socios Implementadores', 'Carta de Entendimiento (Gov)', etc.

Table with 3 columns: No., Nombre Anexo, Pág. Lists documents like 'Informe Final del Proyecto', 'Registro de Ingresos y Egresos (Libro de Bancos)', 'Formato de Conciliaciones Bancarias', etc.



*Fotografía:
Mariana Leal

Capítulo 7

Lecciones aprendidas



Lecciones
aprendidas

Conclusiones

7.1 Lecciones aprendidas

Planificación

La planificación y organización fue herramienta indispensable para la culminación de EPS y proyecto de graduación, ya que son muchos los informes, proyectos y actividades a desempeñar y es muy poco el tiempo con el que se cuenta, debido a esto fue necesario cumplir los tiempos y horarios que se tenían en el cronograma realizado.

El cumplir con las entregas en los tiempos establecidos por la institución fue un trabajo arduo, pero sin duda valió la pena el esfuerzo realizado, ya que la institución quedó agradecida y en espera de que el próximo año pueda contar de nuevo con otro(a) practicante de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Investigación

Para poder recabar toda la información necesaria acerca de la institución y poder determinar su mayor debilidad en el ámbito del diseño gráfico, fue indispensable investigar por varios medios los temas concernientes a la problemática que se deseaba resolver, mostrando en la investigación y en el análisis la importancia que tienen estos proyectos en la sociedad.

Seguimiento

Para lograr que el diseño de la publicación comunicara y fuese estéticamente funcional se hicieron los cambios necesarios y pertinentes en cada uno, los cuales fueron indicados puntualmente por los asesores y la institución, como también los mostraban los resultados de las validaciones realizadas.

7.2 Conclusiones

1. Se diseñaron y diagramaron publicaciones editoriales que reforzaron el material gráfico y las campañas en las que UNFPA trabaja actualmente, logrando así con las piezas, memorabilidad en el receptor y al mismo tiempo, brindándole claridad y orden en la lectura.
2. El Manual de Gestión de Proyectos de Ejecución Nacional fue diseñado con el propósito de motivar a las instituciones de gobierno y organizaciones de la sociedad civil a observar la labor que UNFPA realiza en favor de las niñas y adolescentes guatemaltecas, con el fin de promover la inversión en el desarrollo de las mismas.
3. Por medio de fotografías y gráficas creativas se informó de manera más clara y amigable a las entidades asociadas, acerca de la situación de las niñas y adolescentes en Guatemala, utilizando datos específicos que lograron la fijación en el mensaje visual.
4. Por medio de las validaciones realizadas, tanto a las instituciones de gobierno como las organizaciones de la sociedad civil, UNFPA y los expertos en el diseño y en tema, se logró el cumplimiento de los objetivos que se plantearon en un inicio.



*Fotografia:
Mariana Leal

Capítulo 8

Recomendaciones



A la institución

UNFPA, Fondo de Población
de las Naciones Unidas

A los estudiantes

del curso de Proyecto de
Graduación

A la Escuela

de Diseño Gráfico de la USAC

9.1 Recomendaciones

A la institución

1. El Manual de Gestión de Proyectos de Ejecución Nacional podrá distribuirse solamente bajo la autorización de UNFPA (Fondo de Población de la Naciones Unidas) en Guatemala.
2. Antes de utilizar el Manual de Gestión NEX en cualquiera de sus dos versiones, se debe leer atentamente las instrucciones del uso adecuado del documento, estas se encuentran al principio de ambos archivos.
3. El Manual de Gestión de Proyectos de Ejecución Nacional para la inversión en el desarrollo de las niñas y adolescentes guatemaltecas está diseñado en dos versiones: como documento impreso y como documento digital interactivo en un CD. Ambos documentos serán entregados a las entidades asociadas de la institución.
4. El Manual digital está en formato swf y cuenta con el archivo de respaldo en html, puede ser reproducido en cualquier computadora con sistema operativo MAC o PC, sin necesidad de tener Internet.
5. Para el manejo correcto del Manual digital es indispensable el uso de una computadora de 1.5 GHz de procesador, 2 o más Gb de RAM, que cuente con Adobe Flash Player.
6. Cada vez que se termine de usar el CD que incluye el archivo digital del Manual, debe guardarse en su caja protectora donde se lo entregaron, ya que este contiene archivos importantes que debe utilizar en cada proyecto que se trabaje juntamente con UNFPA.
7. Cuando las instituciones y organizaciones asociadas quieran formar parte de la labor que UNFPA hace con las niñas y adolescentes guatemaltecas, pueden consultar el Manual de Gestión de Proyectos de Ejecución Nacional para conocer la forma adecuada de su participación.

9.2 Recomendaciones

A los estudiantes de proyecto de graduación

El Proyecto de Graduación y EPS constituyen la oportunidad de contribuir a la sociedad guatemalteca mediante el diseño gráfico y de plasmar soluciones visuales a realidades actuales, mejorando así el desarrollo del país. Por esta razón es necesario que el futuro diseñador trabaje de forma íntegra y adecuada.

Se debe tener claro desde principio de año qué institución u organización es la adecuada para desarrollar sus conocimientos como diseñador gráfico, para la realización del protocolo y su EPS en la misma, evitando así atrasos en las entregas, asesorías y trabajo extra.

Visualizar las diferencias entre las necesidades primarias y secundarias de la organización, para poder asignar las mismas como proyecto tipo A, B o C y así definir desde un inicio las posibles soluciones gráficas.

Organizar las tareas y actividades por prioridad, con fechas y límite de tiempo para la entrega de cada parte del trabajo.

9.3 Recomendaciones

A la Escuela de Diseño Gráfico de la USAC

Evaluar desde el inicio de ciclo a las posibles instituciones que sean adecuadas para que el estudiante realice el EPS y proyecto de graduación, ya que así se evitará que se rechace proyectos ya entregados y que los alumnos tengan que iniciar de nuevo, con otra institución y otro proyecto y menos tiempo para desarrollarlo adecuadamente.

Unificar el informe que se presenta al finalizar EPS y proyecto de graduación, para ayudar al estudiante a no incurrir en plasmar la misma información dos veces, creando así más gastos innecesarios.

En la actualidad con el avance de la tecnología y dispositivos electrónicos, la reproducción de las tesis es innecesaria, ya que la mayoría de proyectos es digital, esto lo único que logra es la tala innecesaria de árboles, perjudicando así al planeta. La opción adecuada para la entrega del informe final debe ser exclusivamente en forma digital.

Bibliografías

- Castro, L. (f.). <http://aprenderinternet.about.com/od/Glosario/g/Revista-Electronica.htm>, ¿Qué es una revista electrónica?. Recuperado el 15 de septiembre de 2013, de Guía de About.com
- Morales, S. (28 de septiembre de 2013). Validación con los expertos. (S. L. Portillo, entrevistador).
- MuniGuate (s.f.). <http://sociales.muniguate.com/index.php/component/content/article/37-programassas/67-programassas>, Programas para la niñez guatemalteca, Secretaría de Asuntos Sociales, Recuperado el 13 de Octubre, de Municipalidad de Guatemala.
- Orozco, A. (2013). http://www.prensalibre.com/noticias/comunitario/Mil-ninos-nacen-dia-Guatemala_0_940705949.html, Mil niños nacen cada día en Guatemala, Recuperado el 13 de Octubre, de Prensa Libre.
- Sagas. (21 de junio de 2010). <http://tipo-grafica-mente.blogspot.com/2010/06/aporte-del-diseno-grafico-la-sociedad.html>, Aporte Del Diseño Gráfico A La Sociedad, Recuperado el 25 de Octubre de 2013, de tipográficamente.
- Stephany. (2008). <http://tiph.lacoctelera.net/post/2008/11/19/la-tecnologia-el-diseno-grafico>, La tecnología en el diseño editorial, Recuperado el 15 de septiembre de 2013, de La coctelera, Terra.
- The Like from (2012). <http://thelikefrom.wordpress.com>, Papel Vs. Tecnología ¿Qué sucederá?, Recuperado el 13 de septiembre de 2013, de The Like from.
- UNICEF. (2007). <http://desarrollohumano.org.gt/content/la-ninez-guatemalteca-en-cifras> La niñez guatemalteca en cifras. Recuperado el 9 de noviembre de 2013, de Biblioteca del desarrollo humano.

Glosario

Bocetaje: Un boceto es un dibujo realizado de forma esquemática y sin preocuparse de los detalles o terminaciones para representar ideas, lugares, personas u objetos.

NEX: De Ejecución Nacional.

SWF: Small web format, es una extensión de archivos de Flash, son usados especialmente para agregar animaciones e interactividad a publicaciones digitales. Suelen ser ejecutados sobre el navegador mediante un plugin llamado Adobe Flash Player, puede ser ejecutado en PC o Apple.

PDF: Portable Document Format (formato de documento portable), es el formato de archivos desarrollado por Acrobat, este formato pdf ha revolucionado la industria editorial, hasta el punto de que está considerado un buen negocio para los editores de libros ofrecer una versión en pdf, por lo que es muy normal encontrar botones gráficos que permiten descargar la versión PDF. Para ver un archivo en pdf, es necesario el programa Acrobat Reader.

Interactivo: Posee movimiento, es una acción que se ejerce de manera recíproca entre dos o más sujetos, objetos, agentes, fuerzas o funciones.

Flash: Es el nombre o marca comercial oficial que recibe uno de los programas de Adobe. Se trata de una aplicación de creación y manipulación de gráficos vectoriales con posibilidades de manejo de código mediante un lenguaje de scripting llamado ActionScript. Flash es un estudio de animación que trabaja sobre “fotogramas” y está destinado a la producción y entrega de contenido interactivo para diferentes audiencias de todo el mundo sin importar la plataforma.

Retícula: Es un instrumento de composición para el diseño de libros, periódicos, revistas, etc. para todo lo que forma parte de los medios gráficos impresos. Es una estructura invisible.

Tipografía: Es el oficio que trata el tema de las letras, números y símbolos de un texto impreso, tales como su diseño, forma, tamaño y las relaciones visuales que se establecen entre ellos.

Anexo: Documento adjunto agregado o unido al principal.

HTML: HyperText Markup Language (lenguaje de marcas de hipertexto), lenguaje para la elaboración de páginas web. Puede ser visto y utilizado en cualquier computador.

Ane XOS

Autoevaluación

Validación
con expertos del diseño

Validación
con grupo objetivo

Resultados

Cotización
de impresión

Cotización
de trabajo

Instrumento de autoevaluación

		Principios a evaluar en el diseño / 10 pts.										
Nombre de la versión		Pertinencia	Memorabilidad	Fijación	Legibilidad	Composición	Abstracción	Estilización	Diagramación	Diseño tipográfico	Uso de color	RESULTADO / 100
1	Propuesta 1	9	8	8	8	8	8	8	9	9	8	83
2	Propuesta 2	8	7	9	8	8	9	8	8	8	8	81
3	Propuesta 3	5	6	5	7	6	6	7.5	8	7	6	63.5

Autoevaluación

Se realizó la siguiente autoevaluación, en la cual utilizando 10 temas se calificaron las tres propuestas mostradas anteriormente, cada uno de estos temas era evaluado sobre 10 pts. para tener al final un total de 100 pts. esto para determinar cuál de las tres propuestas es la propicia para seguir trabajando en la fase 2 del proyecto.

La propuesta mejor calificada fue la número uno con 2 pts. más que la dos, esto muestra que es la más clara y directa para el grupo objetivo.

Instrumento de validación



Presentación realizada a expertos del diseño gráfico.



*Fotografía: Mariana Leal

Nombre de la versión	Principios a evaluar en el diseño / 10 pts.										RESULTADO / 100
	Pertinencia	Memorabilidad	Fijación	Legibilidad	Composición	Abstracción	Estilización	Diagramación	Diseño tipográfico	Uso de color	
1 Sucely Bailon	8	7	7	8	10	8	8	8	8	9	81
2 Andrea Cuellar	9	10	9	10	10	9	8	10	9	9	93
3 Héctor Faggioly	10	9	8	8	10	9	10	10	10	10	94

Validación con expertos

Se realizó la siguiente validación, en la cual utilizando 10 temas se calificaron las tres propuestas mostradas anteriormente, cada uno de estos temas era evaluado sobre 10 pts. para tener al final un total de 100 pts. esto para determinar si la propuesta era funcionalmente estética para comunicar al grupo objetivo.

Esta validación se realizó a profesionales del diseño gráfico que mediante sus conocimientos dieron la puntuación que según ellos merece dicha diagramación.

Instrumento de validación



Validación con algunas asociadas de UNFPA de las instituciones de gobierno y organizaciones civiles.



Validación digital con Caty Alvarez.

Grupo Objetivo

Se realizó la siguiente encuesta, en la que utilizando 10 temas se calificó la propuesta mostradas anteriormente, cada uno de estos temas era evaluado sobre 10 pts. para tener al final un total de 100 pts. esto para determinar si la propuesta era funcionalmente estética para comunicar al grupo objetivo.

Esta validación se realizó a profesionales del diseño gráfico y expertos en el tema, que mediante sus conocimientos dieron la puntuación que según ellos merece dicha diagramación.

Encuesta

Observe el siguiente material gráfico y responda las siguientes preguntas utilizando los números del 1 al 10 para evaluar, tomando en cuenta que 10 es la nota más alta y 1 la más baja.

1 ¿Considera usted que este material tiene pertenencia o relación al tema de la inversión en las niñas y adolescentes guatemaltecas?

2 ¿Cuánta memorabilidad tiene este manual según su punto de vista ?

3 ¿Le es este manual atractivo visualmente?

4 ¿Le es legible el material?

5 ¿Considera que la composición de este material llama su atención?

6 ¿Cree que las gráficas que posee este material son comprensibles?

7 ¿Es estético, agradable y armónico?

8 ¿Cómo considera la diagramación del material?

9 ¿Considera que la fuente tipográfica utilizada en este manual es la adecuada?

10 ¿Considera que el tamaño de la tipografía utilizada en este manual es el adecuado?

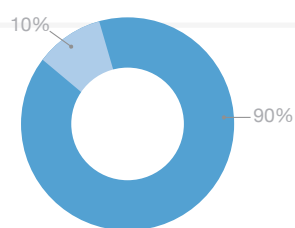
11 ¿Le es fácil de utilizar este documento?

Observaciones:

Resultados

A continuación se muestran los resultados de la validación realizada al Grupo objetivo.

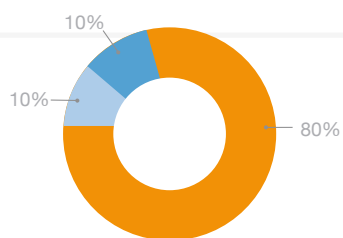
Pertinencia



Puntaje



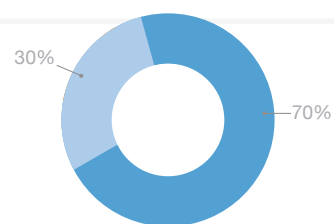
Memorabilidad



Puntaje



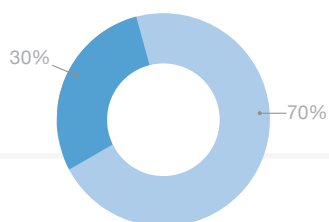
Fijación



Puntaje



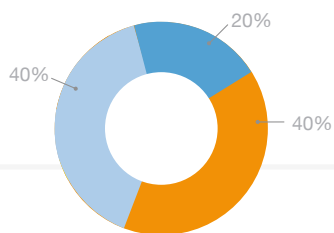
Legibilidad



Puntaje



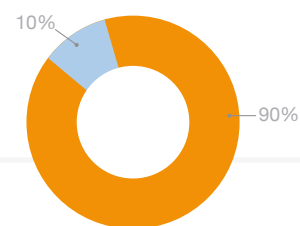
Composición



Puntaje



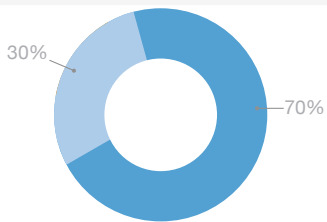
Abstracción



Puntaje



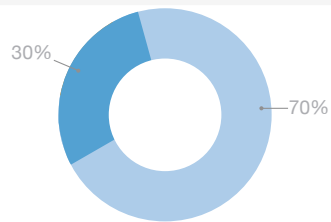
Estilización



Puntaje



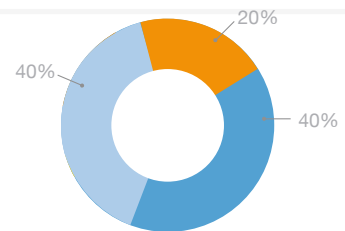
Diagramación



Puntaje



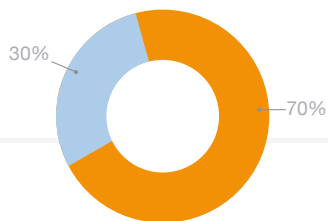
Tipografía



Puntaje



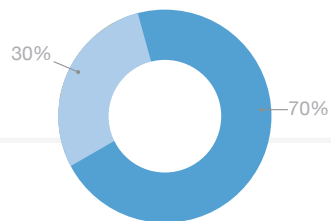
Tamaño de tipografía



Puntaje



Facilidad



Puntaje



Cotización No.

5360



Cubo

Guatemala
viernes 22 de Noviembre de 2013

Atención
Mariana Leal

Proyecto: Manual (libro)

Después de saludarle atentamente le presento la siguiente cotización del material solicitado:

Cant.			Descripción	Unitario	Monto
1	Manual	8x11.5"	impresión laser en couché mate, 140 páginas	Q3.50	Q490.00
50	Manuales	8x11.5"	impresión laser en couché mate, 140 páginas	Q280	Q44,800.00
1	CD	4.5x4.5"	sticker para cd, incluye quemado di información	Q15.00	Q15.00
50	CD's	4.5x4.5"	sticker para cd, incluye quemado di información	Q7.00	Q350.00
1	Caja cd	11.2x4.9"	impresión laser de caja para cd en husky, inlcuye corte y dobléz de troquel	Q40.00	Q40.00
50	Caja cd	11.2x4.9"	impresión laser de caja para cd en husky, inlcuye corte y dobléz de troquel	Q25.00	Q1,250.00

Sus pagos puede realizarlos con tarjeta de crédito visa. Se manejan visacuotas.

En espera de poder servirle pronto, atentamente,

Tiempo de entrega a convenir.

Sub Total	46,400.00
Descuento	
TP	1.43
Total	46,401.43

Pago contra entrega.

13calle12-96zona11oficina3D • teléfono2440.0037
www.cmykguate.net • info@cmykguate.net

123

UNFPA, Fondo de Población de las Naciones Unidas
Oficial de comunicación, Sabrina Morales
Presente:

A continuación encontrará el detalle de los materiales realizados:

Diseño y diagramación de Manual NEX

	Diseño y diagramación	
	línea gráfica	
	TOTAL	Q 15,000.00

Fotos

	Photoshoot de niñas y adolescentes	
	TOTAL	Q 2,000.00

Manual digital NEX interactivo

	Diseño y diagramación de manual interactivo en swf	
	TOTAL	Q 10,000.00

Cd

	Diseño de portada para Cd	
3	Diseño y troquel de caja para Cd	
	TOTAL	Q 500.00

Siluetas

9	Corrección de fotografías, corte y ajustes de impresión	
	TOTAL	Q 2,000.00

Polifoliar

	Diseño y diagramación de troquel	
	Diseño de infografía	
	TOTAL	Q 2,000.00

Investigación y análisis

	Del problema detectado, situación y solución posible a tratar acerca del objetivo de comunicación.	
	TOTAL	Q 12,000.00

Servicios profesionales

	Impuestos, luz, teléfono, equipo de computo, equipo de escritorio, sueldo base.	
	TOTAL	Q 10,000.00

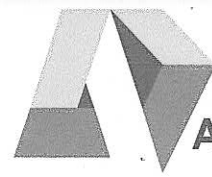
Viáticos

	Gasolina, alimentación, transporte, gastos de representación.	
	TOTAL	Q 5,000.00

Conceptualización y creatividad

	Definición de enfoque o idea principal para trabajar en el diseño de los materiales.	
	TOTAL	Q 5,000.00

TOTAL | **Q63.500.00**



**“PUBLICACIÓN GRÁFICA PARA LA INVERSIÓN EN EL DESARROLLO DE LAS
NIÑAS Y ADOLESCENTES GUATEMALTECAS”**

IMPRÍMASE

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

A stylized, handwritten signature in black ink, consisting of several vertical strokes and a horizontal line at the end.

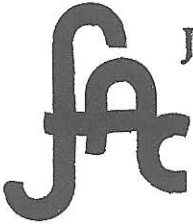
Arq. Carlos Enrique Valladares Cerezo
DECANO

A handwritten signature in black ink, featuring a large, stylized initial 'M' and 'A' followed by several vertical strokes.

Lic. Marco Antonio Morales
ASESOR

A handwritten signature in black ink, with a large, stylized initial 'S' and 'M' followed by the name 'Leal'.

Silvia Mariana Leal
SUSTENTANTE



JULIO FERNANDO AVENDAÑO C.
LICENCIADO EN LETRAS

Guatemala, 7 de mayo de 2014.

Escuela de Diseño Gráfico,
Facultad de Arquitectura,
Universidad de San Carlos de Guatemala.

A quien interese:

Tengo el honor de saludarlo y al mismo tiempo informarle que, en mi calidad de profesional en formalidades lingüísticas, he revisado la ortografía, la redacción y el estilo del proyecto de graduación titulado:

Publicación gráfica para la inversión en el desarrollo de las niñas y adolescentes guatemaltecas

Asimismo, que he respetado la semántica y la metalingüística correspondientes al aspecto técnico de la especialidad, con el fin de conservar su contexto. Y que he ratificado en segunda revisión las correcciones realizadas en el trabajo presentado.

Por tanto, hago constar que:

Silvia Mariana Leal Portillo

Ha efectuado satisfactoriamente las correcciones requeridas por mi persona en los aspectos de ortografía, redacción y estilo en su proyecto de graduación.

Atentamente,


Julio Fernando Avendaño C.
LICENCIADO EN LETRAS
— Colegiado No. 13238 —
Licenciado en Letras
Colegiado activo No. 13238



Informe
final de
PDG

2013