**Gestión de Asociaciones**

1. Las asociaciones son un aspecto central de la [Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible](https://undocs.org/sp/A/RES/70/1) y esenciales para lograr la visión y los resultados en el Plan Estratégico del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).
2. Los recursos confiados al PNUD se deben utilizar con los estándares fiduciarios más altos. Esto rige igual manera para las actividades realizadas directamente por el PNUD o las actividades realizadas por asociados en la ejecución financiadas por el PNUD.
3. Esta política provee el contenido, los principios y las prácticas prescriptivos para gestionar las asociaciones. La serie de políticas corporativas aprobadas que se detalla aquí guía las asociaciones del PNUD con Gobiernos, el Sistema de las Naciones Unidas, Instituciones Financieras Internacionales (IFI), el sector privado, fundaciones y organizaciones de la sociedad civil (OSC).
4. Las políticas de asociaciones corporativas asisten al personal del PNUD en las siguientes tareas:
5. Tomar decisiones bien informadas y coherentes sobre la selección de asociados;
6. Distinguir si se necesita una asociación formal;
7. Identificar qué instrumento de asociación utilizar;
8. Seguir los procesos correctos de aprobación de asociaciones;
9. Maximizar los beneficios de la asociación y, al mismo tiempo, gestionar y minimizar riesgos; y
10. Fomentar y supervisar la relación de asociación.

**Definición de Asociaciones con el PNUD**

1. Una asociación con el PNUD es un compromiso voluntario y colaborativo entre el PNUD y una o más partes. Juntos, trabajan para lograr objetivos comunes en línea con los objetivos de desarrollo generales respaldados por el PNUD.
2. Las partes deben acordar respetar los valores y las políticas centrales del mandato del PNUD y maximizar el uso efectivo de los recursos, incluso mediante la evaluación cuidadosa de riesgos, responsabilidades, competencias profesionales y beneficios. Pueden brindar oportunidades de innovación y logros que podrían no ser posibles si el PNUD o su asociado trabajaran solos.

**Principios de Asociación**

1. Todas las asociaciones se deben articular claramente y se deben desarrollar conjuntamente con base en lo siguiente:
2. Integridad;
3. No exclusividad ni ventaja desleal;
4. Funciones y responsabilidades claramente definidas;
5. Enfoque mutuo en la entrega de resultados de desarrollo;
6. Dedicación a los resultados acordados;
7. Buena relación costo-eficacia;
8. Expectativas realistas;
9. Una perspectiva de mediano a largo plazo;
10. Intereses institucionales y valores de organización subyacentes;
11. Alineación con las prioridades y los procesos del PNUD;
12. Ausencia de avales;
13. Imparcialidad, transparencia y rendición de cuentas;
14. Distribución de beneficios; y
15. Beneficio de asociación.

1. El PNUD no puede formar asociaciones con organizaciones involucradas formal o informalmente en actividades incoherentes con la [Carta de las Naciones Unidas](https://www.un.org/es/about-us/un-charter) o más allá del mandato del PNUD. Las discusiones con los asociados posibles deben establecer claramente este punto desde el primer momento. Además de los principios establecidos anteriormente, todas las asociaciones del PNUD deben cumplir con lo siguiente:

1. Normas y estándares expresados en la Asamblea General, el Consejo Económico y Social, y
2. Resoluciones o decisiones de la Junta Ejecutiva del PNUD;
3. El Marco Regulatorio del PNUD (Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada del PNUD y la Política de Diligencia Debida del Sector Privado);
4. Especificaciones de indemnización;
5. Derechos de propiedad intelectual, incluso aquellos relacionados con el uso del nombre y el logotipo del PNUD.

**Evaluación de Asociaciones**

1. Al iniciar cualquier asociación, el personal debería asegurarse de que ellos y el asociado realicen un proceso de desarrollo y evaluación conjunto que construya una relación de trabajo abierta. El proceso de evaluación debe plantear cuestiones y preocupaciones que podrían requerir mayor revisión, para asegurar una diligencia debida exhaustiva. Debe establecer una hoja de ruta de salvaguardias adecuadas y límites definidos, al mismo tiempo que permite alcance para un compromiso innovador y abierto. Debe incluir una justificación, con base en un análisis sólido, sobre por qué el PNUD debería o no debería llevar a cabo la asociación.

1. Dados los costos inevitables de gestión y transacción involucrados en las asociaciones, todos deberían aspirar a lograr beneficios claros para el PNUD y sus integrantes. Durante la negociación de un acuerdo de asociación, el PNUD y sus asociados deben articular los diferentes tipos y niveles de beneficios que cada uno espera como resultado. Todas las asociaciones deberían ser evaluadas en función de su posibilidad de entregar estos beneficios y deberían ser revisadas regularmente para asegurar que se estén logrando los beneficios.

1. Del lado del PNUD, los beneficios deben tener las siguientes características:
2. Contribuir a la misión básica, el mandato y el logro de los resultados de desarrollo del PNUD; y
3. Complementar la capacidad del PNUD de hacer lo siguiente:
4. Entregar conocimientos técnicos/generar conocimiento;
5. Acceder a recursos o movilizarlos;
6. Ejecutar programas y proyectos;
7. Supervisar resultados y asegurar la rendición de cuentas; y/o
8. Promover la creatividad, la innovación y el cambio.
9. Las asociaciones del PNUD deberían promover y/o mejorar el trabajo del PNUD en una o más de las áreas siguientes:
10. Liderazgo del programa;
11. Entrega de resultados del programa;
12. Coherencia del programa;
13. Cooperación y acceso a la red;
14. Influencia sobre las políticas a favor de los pobres;
15. Logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible;
16. Mejora de la reputación (hacia el PNUD como un «asociado de elección»); y/o
17. Reconocimiento (marca) y visibilidad de los resultados.

**Revisión de riesgos**

1. Junto con los beneficios posibles, el PNUD debe evaluar los riesgos de asociaciones potenciales y articular las formas de gestionarlos y migrarlos. Los riesgos posibles pueden incluir lo siguiente:
   1. Distracción del PNUD de su misión básica, por ejemplo:
2. Extensión más allá del mandato del PNUD;
3. Pérdida de enfoque programático y/o coherencia;
4. Duplicación de esfuerzos; y
5. Falta de coordinación interna y/o externa.
   1. Imposibilidad de cumplir compromisos:
6. Inversión de tiempo demasiado ambiciosa;
7. Implicaciones financieras, como falta de capacidad financiera y/o costos prohibitivos;
8. Falta de capacidad suficiente del PNUD o el asociado; y/o
9. Situaciones volátiles que puedan cambiar por las circunstancias políticas/de crisis.
   1. Consecuencias externas no intencionadas:
10. Falta de comprensión de la motivación real de la asociación;
11. Interfaz con procesos nacionales; y/o
12. Aval inadvertido del asociado.
    1. Compromisos de reputación:
13. Neutralidad de la ONU;
14. Riesgos políticos incluso de relaciones con el Gobierno;
15. Riesgos sociales y del medio ambiente.

**Definición de las expectativas de los asociados del PNUD**

1. Las asociaciones deberían ser mutuamente beneficiosas. Los asociados tienen el derecho de esperar que el PNUD:

* 1. Solo se comprometa en asociaciones cuando tenga la capacidad de cumplir sus obligaciones y ser responsable por ellas.
  2. Honre sus compromisos y actúe de manera transparente y responsable.
  3. Cumpla con todos los mandatos estipulados en la Revisión Cuadrienal Amplia de la Política; toda la legislación, las resoluciones y las decisiones de la Asamblea General, el Consejo Económico y Social y la Junta Ejecutiva del PNUD; y las decisiones inter-Agencias, tales como aquellas del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, el Comité de Alto Nivel sobre Programas y el Comité de Alto Nivel sobre Gestión.
  4. El PNUD hará su mejor esfuerzo para maximizar los beneficios de asociación.

**Formalización de Asociaciones**

1. Una vez que concluye la fase de evaluación, si el PNUD y su asociado potencial identifican entregables sustantivos y desean establecer una asociación para lograrlos, el personal debe identificar y utilizar el instrumento de asociación apropiado. Todos los instrumentos de evaluación deben cumplir con el reglamento, la reglamentación, las políticas y los procedimientos del PNUD. El personal también debe asegurarse de que se establezcan mecanismos de supervisión y medición.
2. Cuando las asociaciones cumplen con los principios de asociación, el PNUD ha evaluado los riesgos y los beneficios. Si no hay entregables programáticos, financieros o de operaciones/servicios, la asociación no requiere un instrumento de asociación formal.

**Elección del instrumento de asociación correcto**

1. El PNUD usa varios instrumentos de asociación estándar:

* 1. Memorando de Entendimiento Corporativo

1. El [Memorando de Entendimiento (MdE)](https://undp.sharepoint.com/teams/BERA-Portal/SitePages/PublicPartnerships/NonFinancialAgreements/MoUs-and-SoIs.aspx) es una declaración general de intención y compromiso entre los asociados. Articula los antecedentes legislativos, los principios generales y el enfoque de la posible cooperación en busca de objetivos comunes. Sirve como el marco general para toda la cooperación a nivel mundial, regional y de país. Los acuerdos de implementación a nivel país específicos están subordinados a los MdE y se usan para condiciones específicas de trabajo. El PNUD tiene diferentes plantillas para Gobiernos, entidades de las Naciones Unidas, el sector privado, organizaciones no gubernamentales y de la sociedad civil, instituciones educativas y fundaciones. Un MdE no es un instrumento financiero y, por lo tanto, el PNUD no lo puede utilizar para hacer contribuciones a los asociados o recibir contribuciones de estos. Todos los MdE firmados deben almacenarse en el módulo Acuerdos de UNITY, que es el repositorio central de acuerdos no financieros del PNUD. Todos los MdE cargados en UNITY son accesibles para todo el personal del PNUD en el sitio Sharepoint de la Biblioteca de Acuerdos No Financieros de BERA.
   1. Instrumentos de Programación
2. Con base en la evaluación de la capacidad inicial, se finalizarán los arreglos de implementación detallados con el asociado en la ejecución seleccionado.
3. Las cartas de acuerdo deben usarse para entidades de las Naciones Unidas contratadas como «parte responsable» para un proyecto financiado por el PNUD.
4. Se utiliza un acuerdo de cooperación de proyecto para organizaciones no gubernamentales o de la sociedad civil que actúen como asociados en la implementación /organismo de ejecución para un proyecto financiado por el PNUD.
5. Los acuerdos de subvención (Grants agreements) para actividades relacionadas y no relacionadas con créditos se realizan para proveer fondos de subvención a organizaciones no gubernamentales y de la sociedad civil.
   1. Instrumentos de Financiación
6. Los [acuerdos de participación en los gastos](https://undp.sharepoint.com/teams/BERA-Portal/SitePages/PublicPartnerships/FinancingAgreementTemplates/General-Information.aspx) (Cost-sharing agreements) son instrumentos de financiación de asociados donantes que estipulan condiciones para la recepción, la administración, el uso y la presentación de informes de recursos para actividades específicas del PNUD. El PNUD tiene plantillas de acuerdos específicos para Gobiernos, entidades de las Naciones Unidas, el sector privado, organizaciones no gubernamentales y de la sociedad civil, y fundaciones. El PNUD también ha concertado [plantillas específicas](https://undp.sharepoint.com/teams/BERA-Portal/SitePages/PublicPartnerships/FinancingAgreementTemplates/Partner-Specific-Agreement-Templates.aspx) con los principales asociados en la financiación.
7. Los acuerdos de [fondos fiduciarios](https://popp.undp.org/es/node/11661) establecen una entidad contable independiente mediante la cual el PNUD recibe contribuciones para financiar las actividades del programa.
8. En caso de que se retrase la firma del acuerdo, el período de ejecución del proyecto deberá ajustarse en consecuencia para garantizar que la ejecución del proyecto comience después de la fecha de la firma del acuerdo. En circunstancias excepcionales, como la respuesta a una crisis, el PNUD puede negociar con los asociados en la financiación para revertir los gastos incurridos a fin de cobrar al asociado en la financiación dentro del período de ejecución acordado.
   1. [Política de Desafíos de Innovación](https://popp.undp.org/es/node/10941)
9. La política de desafío de innovación permite a las dependencias comerciales del PNUD otorgar premios de hasta USD 40 000 para soluciones innovadoras y efectivas. La política ofrece oportunidades para estimular los mercados en busca de soluciones nuevas a problemas de desarrollo. Los desafíos de innovación no son una forma alternativa de adquisición; son un proceso diseñado para llegar y motivar a los innovadores correctos para trabajar en un desafío de desarrollo.
   1. Acuerdo de Servicios Administrativos
10. Véanse las Políticas y Procedimientos de Operaciones y Programas (POPP) sobre Recursos Financieros/Administración de Ingresos para el Acuerdo de Servicios Administrativos.   
    1. Servicios Administrativos y Otros Servicios de Apoyo a Entidades de la ONU
11. Los acuerdos de prestación de servicios establecen las condiciones para la provisión por parte del PNUD de operaciones/servicios específicos y limitados a otras entidades de las Naciones Unidas.
12. Para obtener información adicional, véase [Gestión de Provisión de Servicios a Otros Organismos de la ONU](https://popp.undp.org/es/node/11671)

1. Los acuerdos de asociación no se deben utilizar para adquisición. Para las acciones de adquisición, véase la sección de Adquisición de LAS POPP.

**Aprobación de Asociaciones**

1. Las asociaciones se deben aprobar en línea con la Política de Delegación de Autoridades de la manera siguiente:

|  |  |
| --- | --- |
| **Naturaleza de la Asociación** | **Autoridad de Aprobación y de firma** |
| Asociaciones Globales | Administradora |
| Asociaciones Regionales | Directores de Direcciones Regionales |
| Asociaciones Temáticas | Director, Dirección de Políticas y de Apoyo de Programas (DPAP) |

**Supervisión de Asociaciones**

1. El objetivo de la supervisión de las asociaciones es aprender cómo la aplicación mejora el desempeño de cada asociado, supervisar y gestionar riesgos, y realizar las actividades de corrección para asegurar que la asociación logre los resultados esperados.
2. Supervisar la implementación de los acuerdos de asociación es responsabilidad de la dirección/dependencia designada. La supervisión incluye la revisión periódica de la efectividad del acuerdo de asociación, la adherencia a un calendario de revisión mínimo (anual) y el comienzo de otras revisiones programadas o especiales. Todas las revisiones deben incluir aportes de oficinas en el país/centros regionales del PNUD seleccionados y de otros asociados relevantes.

1. En cualquier momento, si la dirección/dependencia o el asociado identifican la necesidad de una revisión del instrumento de asociación, la Dependencia Comercial del PNUD iniciadora debe realizar las revisiones apropiadas con los mismos procedimientos que se utilizan para establecer un instrumento nuevo.

**Presentación de Informes**

1. El progreso y los resultados de la asociación se deben registrar con base en los calendarios y en los períodos de presentación de informes acordados. Se deben implementar el informe sobre la marcha de los proyectos disponible en el Resumen Ejecutivo de Atlas y el Espacio de Proyecto del Sistema de Planificación Corporativa. La presentación de informes de los donantes debe seguir la misma narrativa y orientación financiera para la presentación de informes de donantes.

**Información Adicional:**

* [Página de Inicio de Asociaciones de la Dirección de Promoción y Relaciones Externas (BERA)](https://undp.sharepoint.com/teams/BERA-Portal/SitePages/PublicPartnerships/Home.aspx) (en inglés)
* [Asociaciones Privadas del PNUD](https://undp.sharepoint.com/teams/BERA-Portal/SitePages/PrivatePartnerships/Home.aspx) (en inglés)
* [Compendio de Financiación del PNUD](https://www.undp.org/es/financiacion)
* [Canales de Financiación del PNUD](https://popp.undp.org/es/taxonomy/term/106)

• [Encuesta de Asociación del PNUD](https://undp.sharepoint.com/teams/BERA-Portal/SitePages/PublicPartnerships/Partnership-Survey.aspx) (en inglés)

* [Estrategia de Asociación de IFI (2016-20)](https://undp.sharepoint.com/teams/BERA-Portal/PPG-Documents/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fteams%2FBERA%2DPortal%2FPPG%2DDocuments%2FIFIs%2FIFIs%2DInstitutionalDocuments%2FIFI%20Partnership%20Strategy%20%2D%20July%202016%2Epdf&parent=%2Fteams%2FBERA%2DPortal%25)
* [Movilización de Finanzas Privadas para el Desarrollo Sostenible](http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/poverty-reduction/mobilizing-private-finance-for-sustainable-development.html) (en inglés)
* [Evaluaciones Externas del PNUD](https://undp.sharepoint.com/teams/BERA-Portal/SitePages/PublicPartnerships/External-Assessment.aspx)

*Disclaimer: This document was translated from English into Spanish. In the event of any discrepancy between this translation and the original English document, the original English document shall prevail.*

*Descargo de responsabilidad: esta es una traducción de un documento original en inglés. En caso de discrepancias entre esta traducción y el documento original en inglés, prevalecerá el documento original en inglés.*