

Dirección Regional de América Latina y el Caribe



Guía de Gestión de Proyectos de Ejecución Nacional

MANUAL DE GESTIÓN DE PROYECTOS DE EJECUCIÓN NACIONAL

INDICE

- **Prefacio**
- **Introducción**
- **Capítulo I:..... Marco Institucional y Legal**
- **Capítulo II:..... Marco Programático**
 - Anexo 2-A:Formato de Documento de Programa de País - CPD
 - Anexo 2-B:..... Formato del Plan de Acción para el Programa de País – CPAP
 - Anexo 2-C:.....Operaciones con el Banco Mundial
 - Anexo 2-D:..... Operaciones con el BID
- **Capítulo III:..... Recursos Humanos**
 - Anexo 3-A:.....Solicitud de Contratación
 - Anexo 3-B:.....Declaración Jurada
 - Anexo 3-C:.....Acuerdo de Servicios Especiales para Profesionales Internacionales
 - Anexo 3-D:Contrato de Servicios para Profesionales Nacionales y Administrativos
 - Anexo 3-E:Acuerdo sobre obra realizada
 - Anexo 3-F:Solicitud de reembolso de gasto de viajes
 - Anexo 3-G:Solicitud de Pago de Pasajes y Viáticos
- **Capítulo IV: Bienes y Servicios**
 - Anexo 4-A:Declaración de Imparcialidad y Confidencialidad
 - Anexo 4-B:Solicitud de Cotización (SDC)
 - Anexo 4-C:Solicitud de Propuesta (SDP)
 - Anexo 4-D:Invitación a Licitar (IAL)
 - Anexo 4-E:Condiciones Generales para la compra de bienes
 - Anexo 4-F:Condiciones Generales para servicios profesionales
 - Anexo 4-G:Condiciones Generales para servicios comerciales
 - Anexo 4-H:Acta CLAA
- **Capítulo V: Recursos Financieros**
 - Anexo 5-A:Registro de Firmas
 - Anexo 5-B:Informe Financiero
 - Anexo 5-C:Formulario FACE
 - Anexo 5-D:Solicitud de Pago
 - Anexo 5-EHerramientas para informes y Acceso Externo.
 - Anexo 5-F.....Marco de Control Interno
- **Capítulo VI: Auditorías**
 - Anexo 6-A:Modelo de Términos de Referencia para Auditorías en Proyectos NEX o de ONG.
- **Glosario**



Guía de Gestión de Proyectos de Ejecución Nacional

PREFACIO

1. Esta guía está dirigida a los organismos gubernamentales en el País, que actúen como Organismo Nacional de Ejecución/Asociado en la Implementación¹ y tienen bajo su responsabilidad la ejecución técnica y administrativa de un proyecto de cooperación para el desarrollo siguiendo las políticas y procedimientos del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) para Proyectos que rigen sus actividades dentro del marco de un acuerdo entre el País y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
2. El propósito de esta guía es presentar las normas y procedimientos aplicables para la obtención de los objetivos y la gestión de los insumos necesarios de los proyectos bajo la modalidad de ejecución nacional, cuando un Organismo Gubernamental actúe como Agencia de Ejecución u Organismo Nacional de Ejecución/Asociado en la Implementación. Por lo tanto, el Organismo Nacional de Ejecución/Asociado en la Implementación, será responsable de la gestión de insumos (contratación de recursos humanos, adquisición de bienes y servicios, etc.) y de llevar adelante los correspondientes procedimientos (como por ejemplo: llamados a licitación o a la presentación de ofertas, selección de recursos humanos, evaluación de dichos procesos y la firma de los contratos resultantes) aplicando los procedimientos establecidos en esta Guía en todos los casos. La responsabilidad por la ejecución de los proyectos recae en el Gobierno, según lo establecido en el Acuerdo referenciado, y en la/el Agencia de Ejecución/Asociado en la Implementación, de acuerdo a lo que se haya estipulado en el Documento de Proyecto².

¹ Las definiciones de “Agencia de Ejecución” y “Asociado en la Implementación” son usadas para dos modalidades de operación diferentes. “Agencia de Ejecución” u Organismo Nacional de Ejecución corresponde a la modalidad “no armonizada”, y “Asociado en la Implementación” corresponde a la modalidad “armonizada” de programación. En la Introducción, Capítulos I y II de esta guía se incluye una descripción de las dos modalidades, y a través ambas modalidades son usadas e intercambiables.

² En el caso de la modalidad armonizada, el Plan de Acción para el Programa de País (conocido por su denominación y sigla en inglés: Country Programme Action Plan – CPAP) y los respectivos Planes de Trabajo Anuales (conocido por su denominación y sigla en inglés: Annual Work Plan – AWP) combinados, representan el mínimo requerimiento para constituir un Documento de Proyecto. Sobre esto, es importante notar que, de acuerdo con la Declaración de Roma sobre Armonización y la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo, los países armonizados deben operar bajo el Marco para las Transferencias de Efectivo a los asociados en la ejecución que se detalla en el HACT (*Harmonized Approach to Cash Transfer*, en inglés):

<http://www.undg.org/content.cfm?id=1328&page=1&num=10&sort=priorities&view=basic&archives=0>.

Guía de Gestión de Proyectos de Ejecución Nacional

Prefacio

Pág. 2 de 2



3. Esta Guía y el acuerdo para que ciertas normas del PNUD sean adoptadas por el Gobierno no modifica la responsabilidad de éste, ni puede entenderse como una delegación de autoridad de parte del PNUD hacia el Gobierno, algunos de sus funcionarios o respecto a las autoridades a cargo del proyecto (Director Nacional o Coordinador).
4. Estas normas serán de aplicación para los proyectos de ejecución nacional independientemente de su financiamiento. El mismo puede provenir de recursos propios del PNUD, y/o de costos compartidos provenientes del Gobierno, de instituciones multilaterales de financiamiento o de otras fuentes.
5. La ejecución de proyectos de cooperación técnica por el Gobierno de un País (en lo sucesivo proyectos PNUD) requiere que el Organismo Gubernamental que actúe como Agencia de Ejecución/Asociado en la Implementación disponga de la capacidad técnica y administrativa necesaria para asumir la responsabilidad de movilizar y aplicar eficazmente los insumos con el fin de alcanzar los resultados esperados. A su vez, el objetivo de la adopción de ciertas normas del PNUD tiene como objetivo contribuir a desarrollar sus capacidades propias y permanentes.
6. El cumplimiento de las disposiciones de la presente Guía se corresponde con la necesidad de asegurar un control presupuestario y financiero apropiado, así como la preparación y presentación de informes contables y de avance a ser aprobados por las instancias pertinentes.
7. Para Proyectos que cuentan con recursos de organismos multilaterales de financiamiento, de existir discrepancia entre algunos de los procedimientos de esta Guía y las disposiciones de los contratos de préstamo suscritos, deberá cumplirse lo que esté establecido en el acuerdo existente entre el PNUD y el organismo financiero de que se trate. Adicionalmente, en lo relativo a la auditoría de los proyectos, se deberá observar tanto los procedimientos de los organismos multilaterales de financiamiento como los del PNUD.

Esta guía forma parte del Documento de Proyecto, en tanto sea anexado al PRODOC o al CPAP y al AWP respectivo.
8. En el caso que alguno de los procedimientos señalados en esta Guía fuera objeto de revisión/actualización, el PNUD y el Gobierno comunicarán por vía oficial escrita a los Organismos Nacionales de Ejecución/Asociados en la Implementación sobre dichos cambios. La fecha de la comunicación oficiará como fecha efectiva para la implementación de las modificaciones realizadas.



INTRODUCCIÓN

1. La Asamblea General ha instado al Sistema de las Naciones Unidas a (i) proveer apoyo efectivo a nivel de país para la ejecución de proyectos de ejecución nacional; (ii) descentralizar las actividades de implementación a nivel de los países; (iii) lograr mayor coordinación con las Agencias Especializadas del Sistema en la ejecución nacional, y (iv) simplificar y armonizar los procedimientos.

Asimismo, la Asamblea General reiteró que “la ejecución nacional debe ser la norma que rija para los programas y proyectos apoyados por el Sistema de las Naciones Unidas, tomando en cuenta las necesidades y capacidades de los países receptores”.¹

2. El Consejo de Administración del PNUD ha destacado reiteradamente que la ejecución de Proyectos por los Gobiernos es un medio efectivo de lograr la formación de capacidades y de fomentar la sostenibilidad de sus instituciones.²
3. En este contexto, la Dirección Regional para América Latina y el Caribe del PNUD, con la colaboración de algunas Oficinas Locales y en consulta con las áreas centrales de la Sede del PNUD, estimó conveniente elaborar esta guía tomando en consideración los mandatos de la Asamblea General y del Consejo de Administración, las políticas y procedimientos corporativos del PNUD y la experiencia realizada en países de la región en materia de ejecución de proyectos de cooperación técnica del PNUD bajo modalidad de ejecución nacional.
4. A fin de definir el contexto legal de cada proyecto se elaborará y aprobará un Documento de Proyecto³. Este Documento de Proyecto constituye el instrumento al que hace referencia el Artículo I. numeral 1 del Acuerdo (en adelante el Acuerdo) entre el Gobierno de País y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, (en adelante las Partes). Las formas de asistencia y los servicios de apoyo que el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (en adelante PNUD) ofrece al Gobierno de País, en el marco de un proyecto de cooperación técnica en las diversas áreas de desarrollo social, económico y tecnológico, incluso los prestados con el financiamiento de otras fuentes distintas al PNUD que fueran

¹ Asamblea General. Resolución 47/199. Informe A/47/723 del 22 de diciembre de 1992.

² Decisiones del Consejo de Administración del PNUD 90/21 y 91/27 sobre ejecución de los proyectos del PNUD por los gobiernos.

³ En el caso de la modalidad armonizada de operación, el Plan de Acción para el Programa de País (CPAP) y el respectivo Plan Anual de Trabajo (AWP) combinados, representan el mínimo requerimiento para constituir un Documento de Proyecto



aprobados expresamente por ambas Partes, son aquellas formas enumeradas en el Artículo II del Acuerdo así como los servicios comprendidos en el punto 2. del “Memorandum de Entendimiento sobre el Acuerdo entre el Gobierno de País y el PNUD”.

5. En el caso de cada Documento de Proyecto aprobado en el marco de la modalidad no armonizada, cabe entender que: I) la autoridad nacional del Gobierno responsable por la administración y ejecución de las políticas de cooperación técnica ofrecida al país, es el Organismo de Cooperación del Gobierno, a que alude el Artículo III, numeral 1, del Acuerdo y el canal oficial de todo lo vinculado a la administración y ejecución de las políticas de la Cooperación Técnica brindadas al Gobierno, a través del PNUD, conforme lo estipula el Artículo I numeral 3 de dicho Acuerdo. Es asimismo, el organismo encargado de coordinar el relacionamiento entre los organismos internacionales oferentes y los organismos públicos y organizaciones privadas demandantes de cooperación así como de difundir los programas y determinar las áreas, sectores y temas prioritarios para actividades de cooperación técnica internacional. II) El Asociado en la Implementación acordado con el Gobierno para implementar el proyecto es el que aparece identificado como tal en la carátula del Documento de Proyecto; y III) el Ministerio de Relaciones Exteriores es el canal oficial del Gobierno para todo lo relacionado a temas de privilegios e inmunidades que puedan originarse con motivo de la aplicación por parte del PNUD del Documento de Proyecto, conforme lo estipula el Artículo I, numeral 3. del Acuerdo antes relacionado.

En materia de responsabilidades, inmunidades y privilegios del PNUD, son aplicables, además de lo dispuesto en el numeral 4 precedente, las normas del artículo 105 de la Carta de las Naciones Unidas y las de la Convención de Privilegios e Inmunidades de las Naciones Unidas aprobada el 13 de febrero de 1946 y ratificada por cada País en su respectivas legislaciones.

6. A partir de la vigencia de las nuevas Guías de Programación, debe tenerse en cuenta que para actividades del programa del PNUD que sean llevadas a cabo bajo la modalidad operacional armonizada, existen cambios en los términos utilizados. El término “ejecución” se redefine como la responsabilidad máxima y la apropiación en términos generales por las actividades del programa del PNUD a nivel de país. El Gobierno, a través de la autoridad coordinadora correspondiente, es el responsable por las actividades programáticas acordadas con el PNUD, aprobando y firmando el Plan de Acción para el Programa de País (“Country Programme Action Plan” - CPAP) con el PNUD. Todas las actividades comprendidas en el CPAP son, consecuentemente, de ejecución nacional. El término “implementación” es también redefinido como el gerenciamiento y realización de actividades del programa para alcanzar los resultados especificados, incluyendo la provisión y concreción de actividades del PNUD, insumos y su uso, para alcanzar los objetivos, según especificado en los Planes Anuales de Trabajo (Annual Work Plans – AWP.) En el marco de la modalidad de programación armonizada, los AWP están adjuntos como referencia para el CPAP y son firmados por el PNUD y el/los Asociados



en la Implementación. El CPAP y AWP combinados constituyen el mínimo requerimiento para constituir un Documento de Proyecto. Por lo tanto, las responsabilidades de implementación (por ejemplo el logro de resultados específicos) que anteriormente estaban ligados a las entidades ejecutoras de los proyectos, han sido separadas de las responsabilidades de ejecución (pertenencia del programa) y ubicadas bajo la responsabilidad de los Asociados en la Implementación, que firman los AWPs. Los proyectos no son más “ejecutados” en forma separada por agencias de ejecución en una base unitaria, proyecto por proyecto, sino que los AWPs, que son una parte integral del CPAP, son implementados por el Asociado en la Implementación.

En el Capítulo II se explican en forma más detallada estos conceptos y se especifican los instrumentos utilizados para la formulación de proyectos.



I. MARCO INSTITUCIONAL Y LEGAL

1. Las acciones que desarrolle la/el Agencia de Ejecución/Asociado en la Implementación estarán regidas por el “Acuerdo Básico de Asistencia entre el País y el PNUD” (o “ABA”), debidamente firmado por las partes (y ratificado por la legislatura nacional del País), y, por el respectivo Documento de Proyecto, con exclusión de toda legislación que le hubiere sido aplicable de no mediar dicho Acuerdo, comportando con ello su sustracción de la esfera de la normativa interna, pero al solo efecto de su desempeño como Organismo de ejecución del proyecto.
2. En cumplimiento de la política del PNUD de asegurar la transparencia en la ejecución de los proyectos que reciben su asistencia, y sin perjuicio del principio establecido en el numeral precedente, el Director Nacional del proyecto estará obligado a poner a disposición de los entes de control del Estado la información relativa a la ejecución del proyecto que le fuere solicitada por ellos.
3. La aplicación del Acuerdo Marco en cuanto a privilegios e inmunidades, y de la normativa específica contenida en el Documento de Proyecto a las actividades previstas en él no se extiende a las responsabilidades personales del Director Nacional, funcionarios públicos y demás personas afectadas o contratadas localmente para realizar tareas en los proyectos.
4. Los individuos contratados en el marco de proyectos con Contratos de Servicio (locación de obra y locación de servicios) o Acuerdo de Servicios Especiales (locación de obra y locación de servicios), no son considerados funcionarios ni oficiales del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, a los efectos de la Convención de Privilegios e Inmunidades de las Naciones Unidas del 13 de febrero de 1946. En algunos casos, se les puede otorgar el status de “expertos en misión” en el sentido de la Sección 22 del Artículo VI de la Convención. Esta determinación es hecha en cada caso por el Secretario General de las Naciones Unidas, quien tiene la autoridad para determinar la inmunidad en nombre de la Organización. En este sentido, si un consultor debe viajar en nombre del PNUD, le puede ser otorgado un certificado de Naciones Unidas de acuerdo a la Sección 26 Artículo VII de la Convención.



5. Los conceptos básicos aplicables a la ejecución nacional de proyectos se encuentran en los cuadros siguientes:

MARCO INSTITUCIONAL	
EL PROGRAMA Y LOS ACTORES RESPONSABLES	<p>El Programa será de ejecución nacional, bajo la coordinación general de la autoridad nacional del Gobierno responsable por la coordinación, administración y ejecución de las políticas de asistencia técnica ofrecida al país. Las instituciones nacionales como Ministerios, Gobiernos locales, etc, así como ONGs y Agencias del Sistema de Naciones Unidas serán los responsables de la implementación de las actividades del programa (Asociado en la Implementación). La autoridad nacional del Gobierno responsable por la coordinación, administración y ejecución de las políticas de asistencia técnica ofrecida al país designará la institución que será directamente responsable por la participación del Gobierno en cada Proyecto, tal como establecido en el Documento de Proyecto, o – en los Programas aplicando las nuevas guías de programación del PNUD- en cada Plan Anual de Trabajo (AWP). Los Planes Anuales de Trabajo describirán los resultados específicos a alcanzar, y constituirán el Acuerdo entre el PNUD y cada Asociado en la Implementación sobre el uso de los recursos. Toda referencia al Asociado en la Implementación significará “Agentes de Ejecución”, tal como es utilizado en el Acuerdo entre el País y el PNUD.</p>
DOCUMENTO DEL PROYECTO	<p>Actualmente algunas Oficinas de País cuentan con un Programa de País y Documentos de Proyecto firmados por el PNUD, la autoridad nacional del Gobierno responsable por la coordinación, administración y ejecución de las políticas de asistencia técnica ofrecida al país y el Organismo Nacional de Ejecución.</p> <p>Cuando se apliquen los nuevos lineamientos de Programación del PNUD, el CPAP (Plan Anual del Programa de País) junto con el AWP (Plan Anual de Trabajo - que será parte del CPAP, y es incorporado como referencia) constituirán en conjunto el Documento de Proyecto referido en el Acuerdo entre País y el PNUD. En el Capítulo II, se desarrolla información detallada sobre estos dos instrumentos de programación.</p>



<p>POSIBILIDAD DE ASISTENCIA EN LA EJECUCIÓN NACIONAL</p>	<p>Si la capacidad del Gobierno no le permite desempeñar integralmente las funciones propias del proyecto, pueden convenirse los siguientes arreglos alternativos y/o complementarios:</p>
<p>APOYO DEL PNUD</p>	<p>El Asociado en la Implementación puede solicitar el apoyo del PNUD para la provisión de insumos. Los arreglos que se convengan deben ser parte del Documento de Proyecto, en el contexto de apoyo a la ejecución nacional. Cuando le preste servicios de apoyo para la implementación de las actividades acordadas en el marco del Proyecto, el PNUD se registrará exclusivamente por sus normas y procedimientos.</p>
<p>OTROS SOCIOS RESPONSABLES</p>	<p>El Asociado en la Implementación puede solicitar la participación de las Agencias Especializadas del Sistema de las Naciones Unidas u otros socios para la provisión de determinados insumos.</p>

<p style="text-align: center;">MARCO LEGAL</p>	
<p>CONCEPTO</p>	
<p>ACUERDO ENTRE EL GOBIERNO DE [PAIS] Y EL PNUD</p>	<p>Los términos de la relación entre el PNUD y el País se encuentran ajustados por el Acuerdo entre el Gobierno del País y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Las formas de asistencia y los servicios de apoyo que el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo ofrece al Gobierno del País, en el marco de un proyecto de cooperación técnica en las diversas áreas de desarrollo social, económico y tecnológico, incluso los prestados con financiamiento de otras fuentes distintas al PNUD que fueren aprobados expresamente por ambas Partes, son aquellas formas enumeradas en el artículo II del Acuerdo así como los servicios comprendidos en el punto 2 del "Memorandum de Entendimiento sobre el Acuerdo entre el Gobierno del País y el PNUD del Artículo II del referido Acuerdo. A través de la suscripción del Acuerdo Básico, el Gobierno del País se comprometió a la aplicación, respecto del PNUD, de la Convención sobre Privilegios e Inmunidades.</p>
<p>RESOLUCIÓN DE LA ASAMBLEA GENERAL</p>	<p>Resoluciones de la Asamblea General 47/199 y 44/211.</p>

NUEVOS INSTRUMENTOS DE PROGRAMACIÓN



Luego de la aplicación de la nueva Guía de Programación del PNUD, que armoniza procedimientos con otras Agencias del Sistema de Naciones Unidas, el Documento de Proyecto será constituido conjuntamente por el CPAP y el AWP.
En el Cap. II se incluye una tabla que detalla cómo los requerimientos formales del formato de un Documento de Proyecto están cubiertos por el CPAP y AWP.

6. El capítulo II menciona las pautas operativas que se observan para los proyectos.



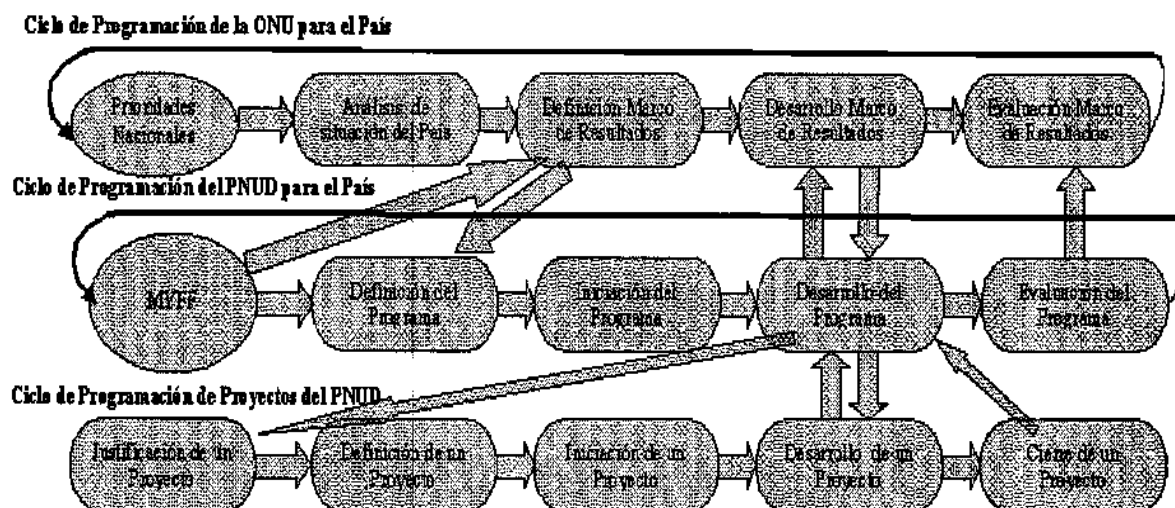
II. MARCO PROGRAMÁTICO

PUNTOS IMPORTANTES DE GESTIÓN PARA PROGRAMAS Y PROYECTOS BAJO LA GUÍA DE GESTIÓN POR RESULTADOS

INTRODUCCIÓN

Los ciclos de vida de programa y de proyecto son procesos que brindan al PNUD la capacidad de lograr resultados. Dentro de estos procesos se desarrollan una serie de acciones, entre las que se incluyen la definición de una clara jerarquía de resultados y un continuo monitoreo de los logros con respecto a los resultados especificados. Por lo tanto, el monitoreo y la evaluación del progreso y de los logros de la organización están integrados en los ciclos de vida de programa y de proyecto. La gestión eficiente de los ciclos de vida permitirá a los responsables asegurar la rendición de cuentas con respecto al uso de los recursos asignados, con el fin de generar los resultados y productos esperados. También proporcionará una base clara para la toma de decisiones y la acumulación de lecciones aprendidas a partir de la experiencia, lo que permitirá guiar futuras intervenciones en el ámbito del desarrollo.

El siguiente gráfico ilustra las relaciones que se presentan entre el ciclo de programación de la ONU, el ciclo de programación del PNUD y el ciclo de proyectos del PNUD, en el país.



El *Ciclo de Programación de la ONU para el país* incluye las etapas en las cuales se establecen 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), con el gobierno y con todos los asociados para el desarrollo de organismos de la ONU. Los resultados que se esperan de los miembros del Equipo de las Naciones Unidas de Asistencia al País, incluidos el PNUD y sus



Fondos y Programas Asociados, se identifican como los resultados y los productos esperados por parte del Equipo de las Naciones Unidas de Asistencia al País (UNCT, por su sigla en inglés), y están formalmente aceptados por el gobierno en la matriz de resultados del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDAF, por su sigla en inglés).

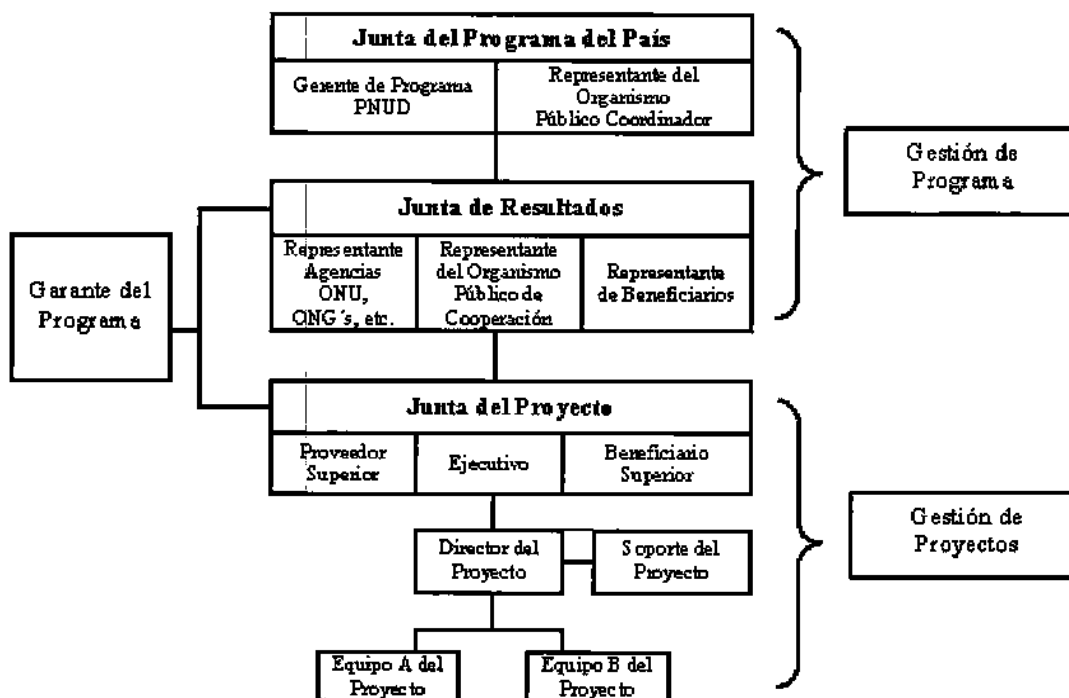
El *Ciclo de Programación del PNUD para el país* se relaciona con el alcance de resultados obtenidos por medio de las intervenciones del PNUD. El Marco de Financiación Multianual (MYFF, por su sigla en inglés), de acuerdo al mandato de la Junta Ejecutiva del PNUD, define el marco de trabajo en el cual el PNUD puede contribuir en el respectivo país.

El *Ciclo de Proyectos del PNUD* define las etapas para el logro de los productos que se requieren para alcanzar los resultados a nivel de Programa por medio de las intervenciones del PNUD.

Arreglos de gestión para Programas y Proyectos:

Para asegurar la responsabilidad del PNUD con respecto a la programación de actividades y a la utilización de los recursos, al mismo tiempo que se formula el programa o proyecto, deben ser establecidas las modalidades de gestión apropiadas y la supervisión de las actividades de programación, tanto a nivel de programa como de proyecto.

Tales modalidades de gestión y supervisión requieren, como mínimo, las siguientes funciones:



Junta del Programa del País, Regional o Mundial: es responsable de la supervisión del Plan de Acción del Programa País (CPAP, por su sigla en inglés), de la aplicación del Programa Regional



o Mundial, de la integración de los resultados individuales dentro del PNUD y de su contribución a los esfuerzos generales del Equipo de las Naciones Unidas de Asistencia al País, si corresponde. La Junta del Programa del País, Regional o Mundial se compone, como mínimo, de los Jefes (o sus representantes designados) del Organismo Público de Coordinación/Gobiernos de Países Participantes y de los Directores de la Oficina del PNUD/Dirección Regional respectivamente. De existir un fuerte énfasis y darse importancia a un área temática específica del Programa del país, regional o mundial, también es posible invitar a un representante de alto nivel del ministerio o de las instituciones técnicas regionales/mundiales que correspondan según el rubro.

Gerente del Programa: es responsable de la gestión y el logro de los resultados del Programa. Por medio de la gestión del ciclo de vida del Programa, evalúa si el progreso de las intervenciones satisface los resultados del Programa, por medio de una gestión eficiente y eficaz de los recursos. El monitoreo de las interdependencias entre proyectos y los cambios de gestión al interior de los mismos y entre ellos, constituirá un área de interés fundamental para el cumplimiento de la mencionada función. El Representante Residente del PNUD/Directores Regionales/Director del BDP, por definición, cumple el papel de Gerente del Programa y puede asignar dicha función a otros directores superiores del PNUD, según se requiera.

Organismo Público de Coordinación: es responsable de definir, evaluar y monitorear los logros del Programa respecto de los resultados definidos a nivel de país. Dicha entidad trabajará muy estrechamente con el Gerente del Programa con el fin de asegurar que la programación incluye los aspectos necesarios para lograr los resultados esperados, e identifica los proyectos que contribuirán al cumplimiento de los beneficios y al alcance de dichos resultados. Las funciones del Organismo Público de Coordinación son generalmente asumidas por el Ministerio de Planificación, de Economía o de Relaciones Exteriores del gobierno.

Junta de Resultados: el Gerente del Programa debe garantizar que se designe una Junta de Resultados para monitorear el cumplimiento de los resultados esperados para cada componente del Programa, al gestionar la interdependencia de los diversos proyectos. La Junta de Resultados normalmente cumple la función de Comité de Evaluación de Proyectos (LPAC, por su sigla en inglés) al analizar los proyectos enviados para su evaluación o revisión y al asesorar al Representante Residente o a los Directores Regionales del PNUD respecto de su aprobación. La Junta de Resultados deberá incluir, como mínimo, a un representante del PNUD y a representantes del Organismo Público de Cooperación. Otros representantes podrán ser incluidos si correspondiese.

Organismo Público de Cooperación: es la dependencia gubernamental directamente responsable de la participación del gobierno en cada proyecto. Tras consultar con el Asociado en la Implementación, el Organismo Público de Cooperación designará a su representante para cada proyecto, el que normalmente desempeñará el papel y las funciones del Ejecutivo o del Beneficiario Superior dentro de la Junta del Proyecto. El Organismo Público de Cooperación suele ser el ministerio gubernamental responsable de las funciones o áreas que están siendo abordadas por el proyecto en cuestión.



Junta del Proyecto: es el grupo responsable de tomar decisiones de gestión para cada proyecto específico, cuando su Gerente requiere de algún tipo de orientación, incluida la aprobación de revisiones. La adopción de la decisión final sobre las actividades y la rendición de cuentas del proyecto corresponden al PNUD de acuerdo con sus reglamentos, normas, políticas y procedimientos. Las revisiones del proyecto que efectúa este grupo se corresponden con los puntos de decisión en la etapa de desarrollo del proyecto o, se realizan cuando lo considere el Gerente del Proyecto. Esta Junta contiene las siguientes tres funciones: un Ejecutivo que representa al proyecto y que actúa como presidente del grupo; un Proveedor Superior que garantiza la factibilidad técnica del proyecto y un Beneficiario Superior que garantiza el cumplimiento de los resultados del proyecto desde la perspectiva de sus beneficiarios. Los potenciales miembros de la Junta del Proyecto son evaluados y recomendados para su aprobación durante la reunión del LPAC.

Asociado en la Implementación / Entidad de Ejecución: es la entidad responsable del proyecto, y quien debe rendir cuentas por su gestión, incluidos el monitoreo y evaluación de las actividades, el logro de los productos y el uso eficaz de los recursos. Se designa a un único Asociado en la Implementación / Entidad de Ejecución para dirigir la gestión de cada proyecto PNUD. Este organismo puede celebrar acuerdos con otras organizaciones o entidades con el fin de apoyar el alcance de los productos previstos en el proyecto. Los Asociados en la Implementación / Entidades de Ejecución pueden ser instituciones gubernamentales, otros organismos de Naciones Unidas elegibles y organizaciones intergubernamentales, el propio PNUD y organizaciones no gubernamentales. Las ONG's elegibles son aquellas que están legalmente registradas en el país. Los Asociados en la Implementación / Entidades de Ejecución propuestos deben ser seleccionados a partir de una evaluación de su situación legal, técnica, financiera, de gestión y administrativa. Además, su capacidad de gestionar dinero en efectivo debe ser evaluada de acuerdo con el Marco sobre Transferencias de Efectivo para Asociados en la Implementación (también conocido como Enfoque Armonizado para la Transferencia de Efectivo - HACT, por su sigla en inglés).

Gerente del Proyecto: también denominado como **Coordinador del Proyecto**, es responsable de la gestión y de la toma de decisiones diarias relativas al proyecto. El Asociado en la Implementación / Entidad de Ejecución designa al Gerente/Coordinador del proyecto, quien no podrá ser el mismo representante designado por el Asociado en la Implementación / Entidad de Ejecución para la Junta de Resultados.

Garantía del Proyecto: esta función es responsabilidad de cada miembro de la Junta del Proyecto, sin embargo, también puede ser delegada. El Garante del Proyecto respalda la labor de la Junta del Proyecto y de la Junta de Resultados mediante funciones de supervisión y de monitoreo del proyecto en forma objetiva e independiente. El PNUD designa a una persona para que desarrolle la mencionada supervisión, la cual es obligatoria para todos los proyectos. Los cargos de Gerente del Proyecto y de Garante del Proyecto nunca deberán ser desempeñados por la misma persona y para el mismo proyecto.



Soporte del Proyecto: proporciona respaldo al Gerente del Proyecto en cuanto a la administración y gestión del proyecto. Es necesario mantener separados los roles de Soporte y de Garante del Proyecto, con el fin de resguardar la independencia de este último.¹

CICLO DE VIDA DE PROYECTOS DE ACUERDO A LA GUIA DE GESTION POR RESULTADOS²

El ciclo de vida de los proyectos contiene los procesos estructurales que brindan al PNUD la capacidad de alcanzar resultados. Dentro de estos procesos se desarrollan una serie de acciones, entre las que se incluyen la definición de una clara jerarquía de resultados y un continuo monitoreo de los logros con respecto a los resultados especificados. La gestión eficiente del proyecto permitirá a los responsables asegurar la rendición de cuentas con respecto al uso de los recursos asignados, con el fin de generar los resultados y productos esperados. También proporcionará una base clara para la toma de decisiones y la acumulación de lecciones aprendidas a partir de la experiencia, lo que permitirá guiar futuras intervenciones en el ámbito del desarrollo (para información más detallada, por favor ir a <http://content.undp.org/go/userguide/results/project/>)

El ciclo comienza con la justificación de los objetivos de desarrollo (los que deben estar articulados con el CP y CPAP) y finaliza con el cumplimiento de los productos, a ser evaluados en la revisión del Programa. Este abordaje cubre la totalidad del ciclo de vida de los proyectos desde la definición de la idea de proyecto, hasta su formulación, la implementación de las actividades, el monitoreo y evaluación, y la realización de los productos y su contribución a los resultados del Programa:

Justificación: captar la idea o concepto del proyecto, ponerlo a prueba con respecto al mandato del PNUD y con su estrategia para alcanzar los resultados de desarrollo (UNDAF, CP y CPAP) y tomar la decisión de continuar o detenerse antes de comprometer los recursos (para información más detallada, por favor ir a, <http://content.undp.org/go/userguide/results/project/justifying.es?gclid=ISO-8859-1>).

Definición: analizar si el ámbito de aplicación del proyecto es realista para obtener resultados, y

¹ (para más información por favor consultar:

<http://content.undp.org/go/userguide/results/rmoverview/progprojcycles/>

<http://content.undp.org/go/userguide/results/rmoverview/progprojorg/>

Estos documentos son una útil orientación a la Gestión de Programas y Proyectos de acuerdo a la Guía de Gestión por Resultados – un tema no explorado muy a fondo en este documento.)

² Como se menciona anteriormente, este es el Ciclo de Proyecto de acuerdo a la Guía de Gestión por Resultados. Lo que sigue ahora describe instrumentos y procedimientos de un ciclo de proyecto tradicional. Una serie de guías sobre cómo incorporar el Ciclo de Proyecto así como otros elementos en la Guía de Gestión por Resultados está por venir.



de qué forma puede alcanzar dichos resultados de manera más eficiente (para información más detallada, <http://content.undp.org/go/userguide/results/project/defining.es?g11n.enc=ISO-8859-1>).

Iniciación: desarrollar en profundidad los detalles del proyecto para garantizar la operación eficaz y eficiente del mismo. Esto incluye definir las estructuras y enfoques para realizar el monitoreo (para información más detallada, <http://content.undp.org/go/userguide/results/project/initiating.es?g11n.enc=ISO-8859-1>).

Desarrollo: lograr los productos definidos en el proyecto por medio de la realización de las actividades, para lo cual se requiere un conjunto de tareas: monitorear, hacer revisiones, entregar financiación, gestionar las actividades del proyecto y prestar servicios de apoyo al proyecto (para información más detallada, <http://content.undp.org/go/userguide/results/project/initiating.es?g11n.enc=ISO-8859-1>).

Cierre de proyecto: terminar formalmente un proyecto, tanto operacional como financieramente. Un proyecto está operacionalmente cerrado cuando sus actividades han cesado y los productos han sido logrados. Un proyecto está financieramente cerrado cuando todas las transacciones financieras han sido debidamente informadas y todas las cuentas cerradas (para información más detallada, <http://content.undp.org/go/userguide/results/project/closing.es?jsessionid=adOnNLaQZ1O-?g11n.enc=ISO-8859-1>).



INSTRUMENTOS PARA PROGRAMAS A NIVEL DE PAIS (NO PERTENECIENTES EXCLUSIVAMENTE A LA GUIA DE GESTION POR RESULTADOS)

A. ANÁLISIS COMÚN DE PAÍS (CCA)

A.1. Propósito

El Análisis Común de País (CCA, por su siglas en inglés) es un instrumento común del Sistema de las Naciones Unidas para analizar la situación de desarrollo e identificar los principales desafíos que el país debe enfrentar en el mediano y largo plazo, con un enfoque específico en el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio y otros compromisos de las Cumbres y Conferencias internacionales de las Naciones Unidas. Se trata de un instrumento fundamental del ciclo de la programación para el desarrollo.

A.2. Políticas

El Análisis Común de País es elaborado por el Equipo de País de las Naciones Unidas, en diálogo con el Gobierno Nacional, bajo la conducción del Coordinador Residente del Sistema de las Naciones Unidas en el país.

A.3. Duración

La elaboración del Análisis Común de País promueve el establecimiento de un sistema para evaluar en forma continua las tendencias del desarrollo y revisar la situación del país. Como tal, no tiene una duración específica. Se actualiza en respuesta a las condiciones nacionales. Esta revisión está normalmente supeeditada a la formulación del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

B. MARCO DE ASISTENCIA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (UNDAF)

El Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDAF, por su sigla en inglés) es el marco de programación conjunta para los programas y proyectos de las organizaciones del Sistema de las Naciones Unidas en el país. Su elaboración debe tomar en cuenta los asuntos clave identificados en el Análisis Común de País, y debe proporcionar la orientación estratégica de la cooperación para el desarrollo de las agencias del Sistema de las Naciones Unidas en el país. Para mas información por favor ir a (nota: documento solo en inglés):

[http://www.undg.org/documents/4874-CCA_UNDAF_Guidelines -
Guidelines CCA_UNDAF.doc](http://www.undg.org/documents/4874-CCA_UNDAF_Guidelines_-_Guidelines_CCA_UNDAF.doc)



B.1. Propósitos

- a) Mejorar la concentración y orientación a los resultados, identificando la forma en que el Sistema de las Naciones Unidas puede tener mayor efecto utilizando su fortaleza como socio para el desarrollo.
- b) Mayor unidad de propósito y trabajo en equipo dentro del Sistema de las Naciones Unidas.
- c) Mayor colaboración mediante la combinación de modalidades de programación conjunta.
- d) Mejor integración de los aspectos normativos y operacionales de la cooperación para el desarrollo.
- e) Mayor diálogo y mejores alianzas con otros miembros de la comunidad para el desarrollo.
- f) Uso más eficiente de recursos limitados, sobre la base de una mejor división del trabajo, la racionalización de la asignación de recursos y agilización de los procedimientos.
- g) Mejores oportunidades para obtener mayores recursos en apoyo de las necesidades y prioridades nacionales.

B.2. Políticas

La preparación del UNDAF es responsabilidad del Sistema del Coordinador Residente, bajo la conducción del Coordinador Residente, en colaboración con el Gobierno Nacional. Para ello, el Coordinador Residente promueve la participación de todos los miembros del Sistema en el proceso de formulación.

Se espera que todos los fondos, programas y organismos especializados de las Naciones Unidas participen plena y activamente en la preparación del UNDAF, alentándose la participación de otras entidades de las Naciones Unidas, tengan o no representación a nivel de país. Se invita al Banco Mundial, al Fondo Monetario Internacional y a los Bancos regionales de desarrollo a participar en el proceso de elaboración.

Durante el proceso preparatorio se celebran consultas con las entidades de la sociedad civil, el sector privado y la comunidad de donantes.

B.3. Duración

El UNDAF tiene la misma duración que el ciclo de programación armonizado de las organizaciones del Sistema de las Naciones Unidas participantes. De ser posible, la duración del ciclo de programación debe ser sincronizada con el ciclo de programación a nivel del país.

C. PROGRAMA DE PAÍS (CP)

El Programa de País (CP, por su sigla en inglés) es un instrumento de programación multianual, mediante el cual el Gobierno y el PNUD establecen las principales áreas de concentración de la cooperación, los objetivos y productos esperados, los socios que contribuirán al logro de los mismos y los recursos necesarios para alcanzar dichos objetivos y productos. Para su elaboración se deben tomar en cuenta, entre otros, las prioridades nacionales de desarrollo, las lecciones



aprendidas del marco de cooperación anterior y los objetivos y áreas estratégicas del PNUD.

C.1 Políticas

Todos los países donde se realizan programas, incluso los países contribuyentes netos, deben preparar un Programa de País preliminar, para su aprobación por parte de la Junta Ejecutiva del PNUD. Cuando las circunstancias impiden la preparación o la aprobación de un Programa de País, la Junta Ejecutiva puede autorizar al Administrador a que apruebe proyectos, caso por caso.

El gobierno del país tiene la responsabilidad primordial de formular un Programa de País preliminar, en consulta con el PNUD. La Oficina del PNUD deberá asistir al gobierno para que el Programa de País se oriente a resultados, y proveer el apoyo necesario para completar el documento oportunamente.

La versión preliminar del Documento de Programa de País (CPD, por su sigla en inglés) debe ser consistente con los contenidos del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo y debe guardar coherencia con el marco de programación del PNUD. El Representante Residente debe asegurar la revisión de los documentos de programación para asegurar su calidad.

El Programa de País debe ser el resultado de un proceso participativo para identificar el uso más efectivo de los recursos para la obtención de resultados, involucrando a una amplia gama de socios para el desarrollo, incluyendo organizaciones de la sociedad civil, agencias del Sistema de las Naciones Unidas, donantes y otros socios del desarrollo (Formato del Documento de Programa de País (CPD) en Anexo 2-A).

D. PLAN DE ACCIÓN DEL PROGRAMA DE PAÍS (CPAP)

El Plan Acción del Programa de País (CPAP, por su sigla en inglés) es parte integral del proceso común de programación de país, y es también parte de las reformas de las Naciones Unidas en curso, destinadas a simplificar y armonizar los esfuerzos de programación al nivel de los países. El proceso común de programación de país está siendo desarrollado por el PNUD, el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) y el Programa Mundial de Alimentos (PMA).

El Plan de Acción del Programa de País es un acuerdo legal entre el Gobierno y el PNUD para la ejecución del Programa de País.

Los resultados del Plan de Acción del Programa de País se vinculan directamente con los del Análisis Común de País -CCA-, el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo -UNDAF- y el Programa de País. Durante el proceso de formulación, se establecen claramente los acuerdos de gestión, incluyendo los probables Asociados en la Implementación³ y

³ El Asociado en la Implementación es, a los efectos de las actividades del Programa del PNUD desarrollado conforme a las modalidades operativas armonizadas establecidas en respuesta a la resolución 56/201 de la Asamblea



las actividades de monitoreo, supervisión y presentación de informes, así como las funciones técnicas y financieras de responsabilidad, y se distribuyen entre las partes involucradas las diferentes tareas y responsabilidades.

El CPAP debe ser firmado por el Organismo de Coordinación del Gobierno durante el primer año del Programa de País.

El CPAP enumera a los Asociados en la Implementación que hayan sido acordados por el gobierno y el PNUD. Por tanto, los Asociados en la Implementación identificados en el CPAP no requieren, por lo general, de una aprobación formal posterior del Organismo de Coordinación.

Una vez que se ha firmado el CPAP -donde se enumerarán los Asociados en la Implementación, incluyendo organismos públicos, ONG's, agencias de las Naciones Unidas-, el PNUD y los Asociados en la Implementación pueden acordar que las actividades del programa se implementen a través de los Documentos de Proyecto y Planes Anuales de Trabajo que se firmen. En lo que se refiere al Asociado en la Implementación, será suficiente que el mismo sea mencionado en el CPAP como contribuyente de uno o más productos a los efectos de los resultados del Programa de País (Formato del Documento Plan de Acción del Programa de País (CPAP) en Anexo 2-B).

E. FORMULACIÓN DE PROYECTOS

E.1. Propósito

El Documento de Proyecto es el instrumento al que hace referencia el Artículo I, numeral 1, del Acuerdo suscrito entre el Gobierno y el PNUD, en el que las partes definen las formas de asistencia y los servicios de apoyo que ofrece el PNUD en el marco de un proyecto de cooperación técnica. El Documento de Proyecto establece los productos a ser obtenidos para alcanzar los resultados, las actividades a ser desarrolladas y los insumos requeridos para el logro de dichos productos. El Documento de Proyecto es el vehículo a través del cual el PNUD provee asistencia técnica y financiera para la obtención de dichos resultados.

El Documento de Proyecto es un acuerdo legalmente vinculante entre el PNUD y las contrapartes nacionales, en el que se define el plan para alcanzar los resultados y los medios para evaluar su logro. Por lo tanto, siempre se requiere de un Documento de Proyecto para todos los proyectos a ejecutarse.

El contenido del Documento de Proyecto tiene ciertos aspectos obligatorios y otros opcionales según el Programa de País se encuentre o no dentro de la metodología armonizada, es decir tenga o no un CPAP aprobado. A continuación se explican los diferentes instrumentos/formatos a ser

General, la entidad a la que el Administrador le ha confiado la ejecución de la asistencia del PNUD especificada en un documento firmado y que ha asumido responsabilidad total y aceptado rendir cuentas del uso eficaz de los recursos del PNUD y la entrega de los productos establecidos en dicho documento.



utilizados.

En países con procedimientos no armonizados (sin un CPAP firmado), se requieren los siguientes contenidos para cumplir con lo establecido en el Acuerdo Básico referente a un Documento de Proyecto:

- Carátula (firmada por el Gobierno, el PNUD y el Organismo Ejecutor)
- Análisis de situación
- Estrategias
- Marco de resultados y recursos
- Plan anual de trabajo, para cada uno de los años del proyecto
- Arreglos de gestión
- Monitoreo y evaluación (incluyendo herramientas de monitoreo del AWP)
- Contexto legal

En países con un programa armonizado (con CPAP firmado), el Documento de Proyecto a que hace referencia el Acuerdo Básico estará constituido por, al menos:

- Carátula (firmada por el Asociado en la Implementación y el PNUD)⁴
- Plan anual de trabajo, para cada uno de los años del proyecto
- Arreglos de gestión
- Monitoreo y evaluación (incluyendo herramientas de monitoreo del AWP)
- Contexto legal
- Anexo: Plan Anual del Programa de País (CPAP) firmado por el Gobierno y el PNUD

En estos casos, el Documento de Proyecto podrá incluir los siguientes contenidos:

- Análisis de situación
- Estrategias
- Marco de resultados y recursos

⁴ El Organismo de Coordinación del Gobierno podrá firmar el Documento, si así lo acordara con el PNUD.



NUEVOS INSTRUMENTOS DE PROGRAMACIÓN		
<p>Luego de la aplicación de la Guía de Programación del PNUD, que armoniza procedimientos con otras Agencias del Sistema de Naciones Unidas, el Documento de Proyecto será constituido conjuntamente por el CPAP y el AWP.</p> <p>La tabla siguiente detalla cómo los requerimientos formales del formato de un Documento de Proyecto están cubiertos por el CPAP y AWP.</p>		
Documento de Proyecto en ATLAS	CPAP	AWP
Carátula	Carátula	Carátula incluyendo sección narrativa y sección de firmas del PNUD y del Asociado en la Implementación
Página de firmas	Página de firmas del PNUD y del Gobierno	
Sección I. Narrativa		
Parte 1. Análisis de situación	Parte II Análisis de situación Parte III Cooperación pasada y lecciones aprendidas	Se debe incluir en la sección narrativa del AWP, información adicional relativa al proyecto específico
Parte 2. Estrategia	Parte IV Programa propuesto	Se debe incluir en la sección narrativa del AWP, información adicional relativa a la estrategia para alcanzar los resultados específicos del proyecto
Parte 3. Arreglos de gestión	Parte V Estrategia de Asociado Parte VI Gestión de Programa	Se debe incluir en la sección narrativa del AWP, información adicional relativa al proyecto específico
Parte 4. Monitoreo y evaluación	Parte VII Monitoreo y evaluación	Monitoreo del Plan anual de trabajo
Parte 5. Contexto legal	Parte I Base de la relación Parte X Otras previsiones	
Sección II. Marco de resultados y recursos	Anexo I CPAP RRF	
Sección III. Plan de trabajo y presupuesto	Parte VIII Compromiso del PNUD Parte IX Compromiso del Gobierno	Plan anual de trabajo
Sección IV. Otros acuerdos		Anexos incluyendo acuerdos de costos compartidos y otros acuerdos que normalmente deben estar adjuntos a un Documento de Proyecto



E.2. Formato del Documento de Proyecto

1. Carátula
2. Análisis de situación
3. Estrategias
4. Marco de resultados y recursos
5. Planes de trabajo anuales
6. Arreglos de gestión
7. Monitoreo y evaluación
8. Contexto legal
9. Anexos

A continuación se presenta una breve descripción/ilustración de las distintas partes del esquema del Documento de Proyecto.



I. Carátula (obligatorio en el esquema armonizado y no armonizado)

País: _____

Efecto esperado /Indicador del UNDAF
 (si no lo hay, dejar en blanco) _____

Efecto esperado //Indicador (es) esperados
 (Objetivos del Programa de País) _____

Producto(s)/Indicador(es) esperados
 (Producto(s) del Programa de País) _____

Asociado en la Implementación
 (antes, Organismo Nacional de Ejecución) _____

Otras partes responsables:
 (antes, Agencia de Implementación) _____

Breve descripción:

Período del Programa de País: _____

Componente del Programa: _____

Nombre del Proyecto: _____

Identificación del Proyecto: _____

Duración del Proyecto: _____

Acuerdos de Gestión: _____
 (si los hay)

Presupuesto: _____

Honorarios por servicios generales de gestión: _____

Presupuesto total: _____

- Gobierno _____
- Recursos regulares _____
- Otros _____

Donante

Donante

Donante

- Aportes en especie: _____

Aprobado por (Gobierno)⁵: _____

Aprobado por (Asociado en la Implementación): _____

Aprobado por (PNUD): _____

⁵ Bajo la modalidad de operación armonizada, esta firma no es obligatoria.



Efecto(s) e Indicador(es) del UNDAF: detallar el efecto esperado del UNDAF vinculado al objetivo y producto(s) del proyecto y sus respectivos indicadores.

Objetivo(s) e Indicador(es) esperados: detallar el objetivo esperado del Programa de País vinculado al objetivo y productos del proyecto y sus respectivos indicadores.

Producto(s) e Indicador(es) esperados: detallar el /los producto(s) esperado(s) del Programa de País vinculado al proyecto y sus respectivos indicadores.

Asociado en la Implementación: indicar el nombre de la institución responsable de la gestión del programa o proyecto. Pueden ser socios implementadores el Gobierno, las agencias de la ONU, el PNUD o una ONG.

Otras partes responsables /Agencia de Implementación: refiere a los socios que se han puesto de acuerdo para llevar a cabo actividades dentro del marco de un proyecto ejecutado en el ámbito nacional. En este rubro puede figurar el PNUD cuando da el apoyo de la Oficina de país para la ejecución nacional. “Otros socios” también puede usarse en caso de haber otras modalidades de ejecución del proyecto. Cuando una ONG contribuye a una actividad, puede ser incluida junto con las actividades de la parte responsable con la cual tiene establecido el contrato (por ejemplo, PNUD/ONG, Gobierno/ONG). Siguiendo la práctica habitual, las razones por las cuales se elige una ONG como contratista deben de quedar documentadas.

Duración del Programa: refiere al período del Programa de País.

Componente de Programa: refiere al objetivo del MYFF.

Nombre del proyecto, código del proyecto, duración del proyecto (se autodefinen).

Acuerdos de gestión: indicar si se trata de ejecución nacional (NEX), ejecución por agencia, (AGEX) o ejecución por ONG o ejecución directa por el PNUD (DEX).

Presupuesto: total menos los honorarios de servicio por gestión general.

Presupuesto total: incluye el presupuesto y los honorarios por el apoyo general a la gestión. Los aportes en especie pueden ser entrados en la rúbrica “otros” aportes. Los montos no financiados no pueden ser destinados hasta que existan los fondos en cuestión.

Firmas: el Asociado en la Implementación es la institución responsable de la gestión del programa o proyecto. El PNUD será representado por el Representante Residente del PNUD.



2. Análisis de situación (opcional en el esquema armonizado)

Se sugiere establecer el nexo con los análisis de situación del CCA, del UNDAF y del Programa de País. Describir el problema a ser abordado en términos de una necesidad de desarrollo de capacidades y hacer referencia al resultado pertinente dentro del Programa de País. Se pueden incluir referencias al Informe Nacional de Desarrollo Humano y al Informe de País de los Objetivos del Desarrollo del Milenio. Asimismo se puede hacer referencia a posibles estudios o evaluaciones que sean relevantes a este efecto.

Describir la problemática que se está tratando de resolver, el motivo principal o razón para formular el proyecto. Esta problemática se debe enunciar clarificando en qué forma afecta a la comunidad, el país, región o áreas y la necesidad de encontrar soluciones de acuerdo al tipo de problema de que se trate y su magnitud. Se debe consignar, al menos:

- Contexto: antecedentes situacionales e institucionales que enmarcan el problema a ser abordado. Acontecimientos previos, marcos normativos e institucionales, intervenciones anteriores y evaluación de sus resultados (positivos o negativos).
- Definición del problema, incluyendo indicadores mensurables que den cuenta de su carácter, dimensiones y alcance.
- Análisis de las principales causas o factores críticos que explican la emergencia del problema de manera de fundamentar las estrategias propuestas (relación medios/fines). Incluir indicadores de causas.
- Posibles alternativas de abordaje, considerando el estado de conocimiento nacional e internacional.
- Incluir los aspectos medioambientales y de género del problema.

3. Estrategias (opcional en el esquema armonizado)

Se recomienda establecer el nexo con el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el Programa de País y detallar la estrategia nacional o mundial, incluyendo el compromiso nacional de obtener el objetivo previsto y el rol que juega el Sistema de las Naciones Unidas en apoyo a la estrategia.

Estrategia del País

Esta sección explicará cómo las actividades del proyecto pueden conducir a alcanzar el/los objetivo(s) previsto(s), es decir, la estrategia específica que se adoptará para efectuar el tránsito desde la situación actual hacia la situación futura a la que se aspira.

Para cada estrategia sustantiva u operativa se debe hacer una breve descripción, aclarando en qué consiste y sus ventajas para facilitar el logro de los resultados del proyecto.

Hacer un detalle de los beneficiarios directos e indirectos, procurando cuantificarlos, y aclarando la forma como se beneficiarán. Si fuera pertinente, incluir datos desagregados por sexo u otros



atributos en la descripción de los beneficiarios.

Contribución del PNUD

Explicar las modalidades bajo las cuales el PNUD apoyará las políticas de desarrollo, el fortalecimiento de las capacidades nacionales y la participación de los socios, para asegurar que las soluciones al problema sean sostenibles. En el caso de proyectos de costos compartidos, describir la razón de ser del respaldo de los donantes y cómo ayudan a obtener el resultado esperado.

Estrategia de salida

Debe explicarse en qué condiciones y por qué, una vez concluido el proyecto, ya no será necesaria la participación del PNUD. Señalar de qué manera se procederá a la transferencia de las nuevas capacidades que se adquirirán en el marco del proyecto. En todos los casos, el PNUD debe retirarse de un proyecto de desarrollo una vez concluida su misión en el plazo previsto.

4. Marco de resultados y recursos (opcional en el esquema armonizado)

Describir en detalle el resultado que se desea obtener, sus indicadores, los productos para alcanzarlo y que se llevarán a cabo con el apoyo del PNUD, así como las actividades e insumos relacionados. Incluir las metas anuales de producto cuando sea necesario para aclarar el alcance y los períodos de cada actividad.



MARCO DE RESULTADOS Y RECURSOS DEL PROYECTO

Resultado esperado como se menciona en el Marco de Resultados del Programa de País			
Dar un número a cada resultado en el Programa de país (1, 2,.....)			
Indicador de resultados como se menciona en el Marco de Resultados y Recursos del Programa de País, incluyendo bases y objetivos			
Línea de servicio MYFF que se aplica			
Estrategia de asociación			
Nombre e identificación del Proyecto			
Productos esperados	Resultado a (años)	Actividades	Insumos
Especifique cada producto que se planifique obtener para alcanzar el resultado. Cuando el producto no es claramente medible, incluya un indicador de producto asociado, una línea de base y una meta para facilitar el monitoreo. Enumerar los productos: 1.1, 1.2, etc.	Usar esta columna para los proyectos más complejos donde cada producto requiere más de un año para ser alcanzado.	Mencionar las actividades que se necesitan para alcanzar cada producto esperado o cada meta anual. Enumerar las actividades: 1.1.1, 1.1.2, etc.	Especificar la naturaleza y el costo de los insumos que se necesitan para producir cada producto.



5. Plan de trabajo anual –AWP (obligatorio, en el esquema armonizado y no armonizado)

El plan de trabajo anual se establece para cada año. Cuando un proyecto se prevea para más de un año de duración, se realizará un plan de trabajo para cada año con su correspondiente presupuesto anual dentro del presupuesto global. El presupuesto global usará el mismo formato sin estipular el período. El plan de trabajo anual contiene:

- Los productos esperados del Programa de País
- Las actividades a realizar para el logro de los productos esperados
- Los plazos para emprender las actividades planificadas
- Los responsables de llevar a cabo las actividades
- Los insumos a proporcionar para cada actividad
- Plan de Ingresos
- Plan de Compras
- Plan de Monitoreo

El hecho de llevar a término las actividades debería conducir oportunamente al logro de los productos del Programa de País, que a su vez contribuyen a los efectos directos previstos en el CPAP, cuando se cuenta con este instrumento. El plan de trabajo anual proporciona la base para solicitar insumos (efectivo, suministros, contratos, viajes, personal) y desembolsos de fondos para ejecutar las actividades planificadas.

La Oficina del PNUD en el país y el Asociado en la Implementación (gubernamental o de otra índole) preparan conjuntamente el plan de trabajo anual, generalmente al comenzar una nueva intervención o después de la revisión anual del Programa efectuado el año precedente. Cada año, se preparan planes anuales de trabajo basados en los intercambios de ideas efectuados durante la revisión anual y en sus recomendaciones.

El plan de trabajo anual se indica en el cuadro que se presenta a continuación y que consta de los siguientes elementos:

- **Los productos esperados del Programa de País** a los cuales se prevé que ha de contribuir la intervención descrita en el CPAP.
- Para cada producto esperado del Programa de País, **todas las actividades conexas**. También deben indicarse las actividades de monitoreo y evaluación, a saber, evaluaciones, visitas de monitoreo sobre el terreno, misiones de respaldo técnico y verificaciones de auditoría. Se incluye un instrumento separado a los fines del monitoreo.
- **Para cada actividad**, es preciso indicar lo siguiente:
 - *Plazos*
 - *Socio Responsable*
 - *Fuente de fondos*
 - *Partida presupuestaria*
 - *Importe presupuestado*



6. Arreglos de gestión (obligatorio en esquema armonizado y no armonizado)

Detallar los roles y responsabilidades que tienen las partes en el desarrollo de las actividades del proyecto (las partes tienen que corresponder a las citadas en la página de firmas del Documento como Asociados en la Implementación y otros socios). Esta sección mencionará los resultados de evaluaciones de las capacidades de los socios y las maneras en que se procederá a la transferencia de recursos. También explicará las medidas a tomar para mejorar las capacidades en los campos en que ellas lo necesiten.

Describir los mecanismos de coordinación que existen o que será necesario crear para un eficiente desarrollo de las acciones del proyecto. Otros aspectos que se incluirán son los acuerdos de colaboración con otros proyectos relevantes (de haberlos), obligaciones y requisitos previos, una breve descripción o sumario de los aportes que hará cada socio y los métodos de auditoría previstos.

Se presentará el organigrama del equipo del proyecto. En caso en que este no existiera, describir las áreas / cargos / organizaciones involucrados y afectados al cumplimiento de la gestión del proyecto. Describir la composición, misiones, funciones y responsabilidades de cada área / grupo de trabajo y las formas de articulación entre ellas.

Se presentarán los términos de referencia del staff clave en los que conste, al menos: perfil profesional y experiencia laboral requerida, principales tareas y responsabilidades, relaciones al interior de la organización, dedicación y categoría y rango de la contratación.

7. Monitoreo y evaluación (obligatorio en esquema armonizado y no armonizado)

Análisis de riesgo

Describir los probables riesgos a que está sujeto el proyecto. Los riesgos pueden referirse a:

- Circunstancias que están fuera del control del ejecutor del proyecto y de las demás instituciones participantes y que pueden afectar de manera negativa la ejecución del proyecto.
- Características propias del proyecto (complejidad, actores involucrados, disponibilidad / previsibilidad de los recursos necesarios, etc.).

A fin de identificar los probables riesgos, se sugiere utilizar la siguiente grilla que puede facilitar la identificación de los factores de riesgo, las variables que los componen y la definición de los mismos, así como las medidas previstas para mitigarlos.



Dimensión / Factor	Variables	Definición del riesgo	Descripción medidas de mitigación
Contexto	Contexto político		
	Contexto del sector público		
	Previsibilidad de financiamiento		
Capacidad institucional	Relevancia político institucional del Asociado en la Implementación		
	Capacidad operacional (recursos asignados)		
	Procedimientos internos		
Complejidad del proyecto	Presupuesto total		
	Cantidad de transacciones		
	Cantidad de contratos superiores a UDS 100.000		
	Número actores institucionales involucrados		
	Número de jurisdicciones involucradas		

Plan de monitoreo

El plan de monitoreo del proyecto se deberá desarrollar respetando el formato que se presenta a continuación. Este modelo será el marco para la realización de los informes trimestrales, anuales y final y para las visitas de monitoreo.

	Actividades críticas	Meta anual de producto	Indicadores	Medio de verificación	Periodicidad
Producto 1.1	Act. 1.1.1				
	Act. 1.1.2				

Plan de comunicaciones

Se presentará en forma breve un esquema del sistema de información del proyecto. Se deben consignar los siguientes tipos de comunicaciones: internas (concernientes a la gestión del proyecto) y externas (con destino a las autoridades nacionales, a los organismos de control, donantes, PNUD y otros).

Tipo de Comunicación	Origen	Destinatario/s	Objetivo/s	Autor/es	Requerido por

Control de gestión

El proyecto será auditado al menos una vez durante su ciclo de vida. Se deberá prever en el presupuesto del proyecto los recursos necesarios para llevarla a cabo. El cumplimiento de las recomendaciones de la auditoría será responsabilidad de la dirección del proyecto y monitoreado por el PNUD.



8. Contexto legal (obligatorio, en esquema armonizado y no armonizado)

Si el país ha firmado el Acuerdo Básico, el siguiente texto estándar debe ser incluido:

“Este documento de proyecto será el instrumento referido como tal en el Artículo 1 del Acuerdo Básico entre el Gobierno de (país) y PNUD, firmado el (fecha).”

Si el país no ha firmado el Acuerdo Básico, el siguiente texto estándar debe ser incluido:

“El documento de proyecto será el instrumento previsto en las Provisiones Suplementarias al Documento de Proyecto, aquí adjunto”.

9. Otros Acuerdos

Si el país se encuentra bajo la modalidad operacional armonizada, el siguiente texto estándar debe ser incluido:

“Este documento junto con el CPAP firmado por el Gobierno y el PNUD, que es incorporado como referencia, constituyen juntos el documento de proyecto referido como tal en el Acuerdo Básico (u otro acuerdo regulador) y todas las provisiones del CPAP se aplican a este documento”.

Cualquier acuerdo adicional, como un acuerdo de costos compartidos, acuerdo de cooperación para el proyecto firmado con ONGs (donde la ONG es designada como el Asociado en la Implementación/Agencia Ejecutora) debe ser adjuntado.

En el caso de participación del gobierno en la financiación de los gastos del proyecto, deberán incluirse las siguientes cláusulas:

- El calendario de pagos (depósitos de costos compartidos) se especifica en el Anexo
- Los depósitos serán realizados en las cuentas bancarias del PNUD: a) moneda local: Cuenta No..... b) Dólares Americanos: Cuenta No.....
- En caso de no efectuarse en dólares estadounidenses, el monto de los depósitos será determinado por el tipo de cambio operacional de las Naciones Unidas vigente en la fecha del depósito. Si se produjera una alteración en el tipo de cambio operacional de las Naciones Unidas antes de que el PNUD hiciera uso completo de los fondos depositados, el monto del balance de los fondos válido en ese momento será consecuentemente ajustado. Si, en dicho caso, se registrara una pérdida en el monto del balance de fondos, el PNUD informará al Gobierno con vistas a determinar si éste puede proporcionar financiación adicional. Si no fuera posible suministrar esa financiación adicional, el PNUD puede reducir, suspender o poner fin a la asistencia al proyecto.
- El calendario citado más arriba tiene en cuenta el requisito de que los depósitos de costos compartidos deberán hacerse antes de la puesta en marcha de las actividades planificadas. Puede modificarse para que resulte coherente con el progreso en la ejecución del proyecto
- El PNUD recibirá y administrará los fondos del proyecto de conformidad con el reglamento, reglas y directivas del PNUD
- Todas las cuentas financieras se expresarán en dólares estadounidenses
- Si se esperan o verifican aumentos imprevistos en los gastos (ya sea por factores inflacionarios, fluctuaciones de los tipos de cambio o contingencias inesperadas), el



- PNUD presentará oportunamente al gobierno un cálculo complementario que indique la financiación adicional necesaria. El Gobierno realizará todos los esfuerzos posibles para obtener los fondos adicionales requeridos
- Si los depósitos citados más arriba no se reciben de conformidad con el calendario establecido o si el Gobierno u otras fuentes no hacen efectiva la financiación adicional requerida conforme al párrafo anteriormente citado, el PNUD puede reducir, suspender o poner fin a la asistencia al proyecto, conforme al presente Acuerdo
- Todo ingreso por intereses atribuible a la contribución se acreditará a la Cuenta del PNUD y se empleará conforme a lo establecido en los procedimientos del PNUD
- De acuerdo con las decisiones y directivas de la Junta Ejecutiva del PNUD, reflejadas en su Política de Recuperación de Costos, la Contribución estará sujeta a la recuperación de costos por parte del PNUD para dos categorías de costos diferentes relacionadas con la prestación de servicios de apoyo, a saber:
 - a) [...% de lo ejecutado] Costos indirectos en los que hubieran incurrido unidades de la Sede y de las oficinas del país del PNUD al proporcionar Apoyo General de Gestión (GMS por su sigla en inglés).
 - b) Los costos directos incurridos por Servicios de Apoyo a la Implementación (ISS por su sigla en inglés) prestados por el PNUD y/o una entidad de ejecución o asociado en la implementación. Mientras estén inequívocamente vinculados al programa/proyecto específico, tales costos se incluirán en el presupuesto del proyecto, dentro del marco de la línea presupuestaria pertinente y, en el caso de servicios transaccionales claramente identificables, se cargarán al proyecto/programa conforme a la lista universal de precios
- La propiedad del equipo, suministros y otros bienes financiados con la aportación se conferirá al PNUD. Las cuestiones relacionadas con la transferencia de propiedad por parte del PNUD serán determinadas de acuerdo con las políticas y procedimientos pertinentes del PNUD
- La contribución estará sujeta exclusivamente a los procedimientos internos y externos de auditoría establecidos en las reglas, regulaciones y directivas financieras del PNUD

10. Anexos.

En países con procedimientos armonizados, se deberá adjuntar el CPAP firmado por el PNUD y el Gobierno, así como cualquier otro acuerdo suscrito relativo a la ejecución de proyectos. Cuando de dichos acuerdos surjan arreglos específicos, deberán hacerse constar en el Documento de Proyecto. En el caso de proyectos que cuenten con financiamiento del Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo, se deberán incorporar al Documento de Proyecto el modelo de acuerdo que se incluye en los anexos 2-C (Procedimientos especiales de ejecución de costos compartidos que se originen en operaciones con el Banco Mundial) y 2-D (Procedimientos especiales de ejecución de costos compartidos que se originen en operaciones con el Banco



Interamericano de Desarrollo).

F. CATEGORÍA DE INSUMOS PARA DISEÑAR EL PRESUPUESTO

La tabla siguiente detalla el concepto del gasto que está permitido imputar a cada cuenta:

Cuenta	Descripción	Sub – cuenta	Descripción
71200	Consultores Internacionales	71205	Personal Técnico
		71210	Personal de Apoyo
71300	Consultores Nacionales	71305	Personal Técnico
		71310	Personal de Apoyo
71400	Contratos de Servicio (Individual)	71405	Contratos de Servicio (Individual)
71600	Viajes	71605	Pasajes Internacionales
		71610	Pasajes locales
		71615	Viáticos correspondientes a viajes Internacional
		71620	Viáticos correspondientes a viajes locales
		71625	Viáticos de participantes de un evento
		71635	Otros gastos de viajes
72100	Contratos de Servicio (Empresas, ONG's)	72105	Construcción e Ingeniería
		72110	Gestión Agrícola
		72115	Recursos Naturales y Servicios Ambientales
		72120	Servicios Comerciales y de Negocios
		72125	Investigación y estudios
		72130	Servicios de Transporte
		72135	Servicios de Comunicación
		72140	Servicios de Informática
		72145	Servicios educativos y de Capacitación
		72150	Servicios de Manufactura
		72155	Servicios de Administración Pública y Políticos
		72160	Servicios de educación y Salud
		72165	Servicios sociales y ciencias sociales
		72170	Servicios de ayuda humanitaria



		72175	Servicios de desarrollo urbano, rural y regional
72200	Equipo	72205	Equipamiento de oficinas
		72210	Maquinaria
		72215	Equipo de transporte – Vehículos
		72220	Mobiliario
72300	Bienes y Materiales	72325	Productos químicos, no metálicos y de vidrio
		72330	Productos médicos
		72335	Productos farmacéuticos
		72399	Otros bienes y materiales
72400	Equipo de comunicaciones y audiovisual	72405	Compra de equipos de comunicaciones
		72410	Compra de equipo audiovisual
		72415	Cargos por Courier
		72420	Cargo por teléfonos fijos
		72425	Cargo por teléfonos móviles
		72430	Cargos por correo y valija diplomática
		72440	Cargos por conectividad
72500	Suministros	72505	Papelería y otros suministros de oficina
		72510	Publicaciones
72800	Equipo informático	72805	Equipos Hardware
		72810	Programas Software
		72815	Suministros de computación
73100	Mantenimiento y alquiler de oficinas	73105	Alquiler de oficinas
		73110	Servicios de seguridad y limpieza
		73115	Gastos de mudanza
		73120	Servicios
73300	Alquiler y mantenimiento de equipos de computación	73305	Mantenimiento y licenciamiento de equipos
		73310	Mantenimiento y licenciamiento de programas
		73315	Leasing de equipos
73400	Alquiler y mantenimiento de otros equipos	73405	Alquiler y mantenimiento de otros equipos de oficina
		73410	Mantenimiento de equipos de transporte



74100	Servicios Profesionales	74110	Costos de Auditoria
		74115	Costos Legales
		74120	Evaluación de las capacidades
74200	Costo de producción de audiovisuales e impresiones	74205	Producciones audiovisuales
		74210	Impresiones y publicaciones
		74215	Material de Promoción y su distribución
		74220	Costo de traducción
74500	Gastos Varios	74505	Seguros
		74510	Gastos Bancarios
		74520	Bodegaje Almacenaje
		74525	Varios
75100	GMS - ISS	75105	Costo de Administración – Implementación
		75110	Costos de Administración – Servicios de apoyo
76100	Pérdida por diferencia Cambiaria	76125	Pérdida por diferencia Cambiaria



H. DESCRIPCIÓN DE LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO DE LOS PROYECTOS

Financiamiento	Código	Descripción – Fuente de Fondos
GOV1 / GOV5	30071 al 30075	Contribuciones del Gobierno del País donde se realiza el Programa
CCP	11888	Costos Compartidos al Programa Nacional de Cooperación Técnica
TRAC	04000	Contribuciones del PNUD
GEF	62000	Fondo Global para el Medio Ambiente
MPU	63030	Fondo Multilateral del Protocolo de Montreal
UNODC	13999	Naciones Unidas – Oficina contra la Droga y el Delito
		Instituciones Financieras: incluye préstamos del Banco Mundial y de instituciones financieras regionales
Programme cost-sharing IDB1	30021	Banco Interamericano de Desarrollo
Programme cost-sharing WB1	30011	Banco Mundial
Terceras Partes	30000	Terceras Partes: incluye donantes bilaterales y donantes privados (incluye ONG's)

I. DOCUMENTO DE ASISTENCIA PREPARATORIA

Se utiliza la Asistencia Preparatoria cuando las partes ya han convenido los lineamientos generales de las acciones propuestas y se necesitan insumos de inmediato para contribuir a finalizar el diseño o comenzar algunas actividades de un programa o proyecto.

El propósito, las actividades y el presupuesto de la asistencia preparatoria deben especificarse en el Documento de Asistencia Preparatoria.

La duración de la asistencia preparatoria no puede ser superior a un año. Si el Documento de Proyecto no está elaborado 12 meses después de la firma del Documento de Asistencia Preparatoria, es preciso cerrar el Documento de Asistencia Preparatoria y notificar al Gobierno.



J. EVALUACIÓN Y APROBACIÓN DE PROYECTOS

J.1. Evaluación preliminar

La evaluación preliminar es un análisis crítico del diseño y formulación del programa o proyecto, conducente a su aprobación o rechazo. Todos los programas o proyectos deben ser objeto de una evaluación preliminar antes de su aprobación, que se realiza en varias instancias:

PRE-PAC: análisis de viabilidad de la idea de proyecto en el que se consideran la adecuación a las necesidades del país, su articulación con las estrategias del Programa y se realiza un análisis preliminar de las capacidades de la contraparte a fin de decidir continuar o no el proceso de formulación. Es una instancia interna al PNUD.

Evaluación ex ante y estimación global de riesgo: la versión preliminar final del PRODOC es sometida a una evaluación ex ante realizada por un evaluador/a externo/a o por un funcionario del PNUD que no haya participado de la formulación. El resultado positivo de la evaluación previa, habilita a la convocatoria del Comité Local de Evaluación (LPAC). En caso en que surgiera que el proyecto no cuenta con condiciones mínimas para ser aprobado, regresa a la etapa de formulación o es cancelado. Las principales variables a considerar en esta instancia son las siguientes:

Dimensiones	Variables
Adecuación de la propuesta a las necesidades del país y a los objetivos, prioridades y normativas del PNUD	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuación del objetivo del proyecto a las prioridades y objetivos corporativos • Coherencia de la propuesta en relación con las prioridades señaladas
Grado de contribución del proyecto a las líneas de acción transversales definidas por el PNUD	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de capacidades nacionales • Fortalecimiento de la apropiación nacional • Apoyo a un ambiente facilitador de políticas • Búsqueda de soluciones Sur-Sur • Promoción de la igualdad de género • Establecimiento de alianzas para lograr resultados
Contexto político - institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Contexto político • Marco político y normativo del sector público • Grado de prioridad asignado a los objetivos del proyecto en la política pública • Legitimación y apoyo • Previsibilidad de financiamiento
Capacidad institucional (Asociado en la Implementación / Entidad de Ejecución)	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuación de la inserción institucional del proyecto de acuerdo a los requerimientos estratégicos, sustantivos y operacionales • Articulación de los resultados y estrategias del proyecto con las prioridades, estrategias y programación del Asociado en la



	<p>Implementación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Antecedentes del Asociado en la Implementación en el desarrollo de proyectos, en los aspectos de capacidad de gestión, incorporación de nuevas capacidades y sustentabilidad de los productos y resultados • Experiencia de articulación con los actores insoslayables para el desarrollo del proyecto • Existencia y adecuación del organigrama • Descripción de roles y funciones de las áreas, términos de referencia del staff clave • Previsión de sistema de información adecuado a los requerimientos del Plan de Monitoreo • Procedimientos administrativos y normativa adecuada.
<p>Adecuación de la propuesta técnica a los objetivos y metas enunciados por el proyecto</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuación y precisión en la formulación del problema a abordar, análisis de causas y efectos, alternativas, análisis medios-fines. • Pertinencia de las estrategias de intervención planteadas en relación con la problemática a abordar • Calidad de la formulación del plan de trabajo (resultados, productos, actividades y recursos) • Existencia y pertinencia de línea de base • Cuantificación de metas • Pertinencia y calidad del sistema de información y monitoreo, y del plan de comunicaciones • Correspondencia entre el monto global del presupuesto y los objetivos, actividades y beneficiarios propuestos • Complejidad del proyecto
<p>Adecuación de la estrategia prevista para la sustentabilidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Previsión (programación y asignación de recursos) de transferencia de capacidades a la estructura regular durante todo el ciclo de vida del proyecto • Previsión de incorporación de los recursos humanos del proyecto a la estructura regular, que fueran necesarios para la continuidad de los procesos desarrollados



LPAC: para la evaluación del Documento de Proyecto, el PNUD organiza una reunión del Comité Local de Evaluación, presidido por el PNUD, con la participación de las contrapartes nacionales, representantes de los Asociados en la Implementación y otros actores que se considere pertinentes. Sobre la base de las minutas de la reunión, el Comité asesora al Representante Residente acerca de la racionalidad del diseño del programa o proyecto y formula recomendaciones.

J.2. Monitoreo y evaluación

Todos los procesos y resultados a los cuales el PNUD está contribuyendo deben monitorearse, independientemente del presupuesto y de la duración, para lo cual es necesario preparar un Plan de Comunicaciones y de Monitoreo. Este plan debe desarrollarse como parte del monitoreo general del Programa de País, siguiendo su matriz general de resultados.

El Plan de Comunicaciones y de Monitoreo debe describir qué actividades y productos serán monitoreados, revisados y evaluados, en qué forma y por qué entidades. Asimismo, se debe indicar los tipos de comunicación y el calendario asociado que es requerido durante el proyecto, así como también los métodos de comunicación con las partes interesadas.

- a) Cada actividad debe contar con un calendario, que identifique las fechas de inicio y término para cada una, así como los entregables previamente definidos.
- b) Cada actividad debe contar con una descripción del entregable en la que indique el logro que dicha actividad debe alcanzar y la forma en que éste va a ser medido.
- c) Cada producto necesita de un indicador, de una línea de base y de una meta, dejando establecido lo que se está midiendo y qué cambios se esperan. Las metas deberán ser anuales para permitir el seguimiento del progreso alcanzado y facilitar la elaboración de informes.
- d) Todas las descripciones del entregable, los indicadores y los objetivos deberán determinarse en colaboración con los asociados en la implementación y con la Junta del Proyecto para asegurar la debida coherencia y pertinencia.
- e) Los instrumentos para la recolección de datos deben ser identificados.
- f) Se deben asignar los recursos adecuados para asegurar que el monitoreo se lleve a cabo.
- g) Todo monitoreo deberá ser informado trimestralmente, de acuerdo a formatos estándar. Estos deberán incluir:
 - Registro de Riesgos: los riesgos a ser supervisados a lo largo de toda la etapa de implementación
 - Registro de Problemas: los problemas relativos a la implementación para hacer el respectivo seguimiento
 - Registro de Lecciones Aprendidas: las lecciones aprendidas a partir del proyecto

Estas herramientas serán examinadas y actualizadas durante los procesos de Desarrollo y de Cierre del Proyecto. Por lo tanto, es fundamental establecer las mencionadas herramientas de monitoreo durante el proceso de Iniciación de un Proyecto. Es de suma importancia que las actividades de monitoreo planificadas formen parte de las evaluaciones de proyectos y que los vínculos entre ambas queden en evidencia. Tanto las actividades de evaluación como el plan de



evaluación deben verse reflejados en el plan de Comunicaciones y de Monitoreo.

Las observaciones y recomendaciones de los Informes de Auditoría deberán ser consideradas por los responsables del proyecto. Su cumplimiento será monitoreado por el PNUD mediante visitas de monitoreo y de seguimiento y control de gestión.

K. REVISIONES DEL DOCUMENTO DE PROYECTO

Por mutuo acuerdo el Gobierno y el PNUD pueden introducir modificaciones en el Documento de Proyecto. Estas modificaciones o ajustes se denominan "revisiones al Documento de Proyecto".

En la siguiente tabla se describen los tipos de revisiones del Documento de Proyecto que pueden surgir durante la ejecución del mismo, a fin de introducir modificaciones en las secciones que requieren revisión y/o actualización y/o reflejar la asignación real de los recursos financieros:

Revisión del Documento de Proyecto (incluyendo presupuesto)	Revisión del presupuesto
i. Modificaciones en el/los objetivo(s) ii. Modificaciones en los productos y actividades iii. Modificaciones en el marco institucional iv. Extensiones, reprogramaciones, cancelaciones. v. Otras modificaciones que merezcan consideración especial	i. Transferencias entre cuentas y sub-cuentas y/o entre años ii. Aumentos y disminuciones en el presupuesto total; iii. Revisión final

Cuando la revisión implica un cambio en los objetivos o en los productos, todos los signatarios del Documento de Proyecto deben firmar la revisión.

En los demás casos, es posible que sólo el Representante Residente firme la revisión, a condición de que los demás signatarios no formulen objeciones. Este procedimiento puede aplicarse, por ejemplo, cuando el propósito de la revisión es reprogramar las actividades.

A los fines de una correcta gestión financiera, los planes de trabajo anuales deben mantenerse actualizados teniendo en cuenta las estimaciones de gastos para el año en curso, por lo que se deben preparar revisiones, sea o no necesario introducir cambios en los objetivos, los productos, las actividades, las metas, los indicadores y los insumos, o en el total del presupuesto.

L. PROCEDIMIENTOS DE CIERRE DEL DOCUMENTO DE PROYECTO

El proceso se inicia cuando un proyecto alcanza los productos previstos o cuando la Junta del Proyecto toma la decisión de cancelarlo. Lo fundamental de este proceso está en la evidencia de



la terminación, en las lecciones aprendidas, en el seguimiento de los beneficios y en los traspasos necesarios.

Los proyectos deberán estar financieramente cerrados a más tardar 12 meses después de su cierre operacional o de la fecha de cancelación. Durante el lapso transcurrido entre el cierre operacional y el cierre financiero, el Asociado en la Implementación debe identificar y saldar todos los compromisos financieros contraídos, además de preparar un informe final de gastos. No se pueden hacer ajustes a un proyecto financieramente cerrado.

Para el cierre del proyecto son responsabilidad del Gerente/Coordinador, las siguientes acciones:

- a) La presentación del Informe Final del proyecto, sesenta días antes de su finalización, el que podrá ser sometido a una reunión de revisión con el PNUD, el Gobierno y otros actores relevantes.
- b) Efectuar la rendición de caja chica, la liberación de pagos pendientes y la transferencia del equipamiento que se haya adquirido con los fondos del proyecto, debiendo presentar constancia de la transferencia de los bienes adquiridos con los fondos del Proyecto.
- c) Solicitar la auditoria final, en el caso que corresponda y de acuerdo al plan de auditoría anual del PNUD, la cual deberá adjuntarse a la documentación de cierre. Asimismo deberá comunicar qué funcionario será responsable de recibir a los auditores.
- d) Presentar y firmar la Revisión Final del proyecto.
- e) Indicar dónde permanecerán los archivos y registros del proyecto.

M. POLÍTICA DE RECUPERACIÓN DE COSTOS

De acuerdo a la decisión de la Junta Ejecutiva del PNUD No. 98/2 del año 2003, la política de recuperación de costos se basa en dos categorías de servicios brindados a los fondos de los proyectos; la primera incluye la supervisión, gestión y control de calidad generales, y la segunda incluye los servicios directos en el contexto de la puesta en práctica. Esta política entró en vigor a partir del 1º de enero de 2004 para todos los nuevos proyectos aprobados a partir de esa fecha, y a partir del 1º de enero de 2005 para los proyectos ya en ejecución.

M.1. Apoyo general de gestión (GMS)

Los proyectos financiados de Fuentes Usuales regulares del PNUD (por Ej. fondos TRAC) no serán sujetos a esta recuperación ya que estas fuentes pagan la estructura básica del PNUD que provee esos servicios.

Para los proyectos financiados total o parcialmente por Otras Fuentes (Gobierno, Terceras Partes, Bilaterales, Multilaterales, etc.), la recuperación de estos servicios, que no están directamente relacionados con los aportes o actividades del proyecto, se realizará por medio de un porcentaje. Este porcentaje cubre la supervisión y la gestión generales de la Sede del PNUD y de las Oficinas de Campo:



i) En los proyectos financiados con fondos negociados directamente por el PNUD, mediante Fondos de fideicomiso o de Terceras partes, el porcentaje lo establecerá el PNUD en el rango del 5% - 7% sobre los fondos ejecutados, dependiendo de la complejidad y seguimiento que requerirán dichos fondos en el proyecto.

ii) Para los proyectos financiados con fondos aportados por el Gobierno, independientemente del origen de dichos fondos (Organismos Multilaterales de crédito, donantes o cooperantes bilaterales o fondos presupuestales), el porcentaje base a aplicar será de 3% de los fondos ejecutados. Dicho porcentaje podrá ser aumentado dependiendo de la complejidad de cada operación.

M.2. Servicios de apoyo a la implementación (ISS)

Se corresponde a los servicios brindados principalmente por la Oficina del PNUD con relación a la puesta en práctica de los proyectos, independientemente de la fuente de fondos e incluyen, entre otros:

- Pagos, desembolsos y otras transacciones financieras
- Contratación de personal, personal de proyecto y consultores
- Adquisición de servicios y equipos,
- Organización de cursos de entrenamiento, conferencias y talleres, incluyendo becas
- Arreglos de viajes, viáticos, solicitudes de visa,
- Envíos, trámites aduaneros, registro de vehículos y acreditaciones

Para todos los fondos de los proyectos, la Oficina del PNUD deberá cobrar el costo de prestar Servicios de apoyo requeridos (ISS) sobre la base del costo real o del honorario de transacción. Estos costos son parte integral del presupuesto del proyecto y por lo tanto serán cargados al mismo presupuesto como costos integrales de las transacciones. Para la determinación de estos costos la Oficina del PNUD conviene la determinación de estos costos reales por servicios prestados. En el caso que sea posible se determina un costo por servicio, según los valores establecidos por el Sistema de Naciones Unidas (Lista Universal de Precios). En los casos que dicha identificación sea compleja, se podrá determinar un monto acordado entre las partes involucradas en el proyecto que asegure contemplar los costos reales de los servicios a ser prestados.



N. IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS CON ONGs

Una organización no gubernamental es una organización sin fines de lucro, grupo o institución que opera independientemente del Gobierno y tiene objetivos humanitarios o de desarrollo. Si una ONG es designada para implementar un proyecto del PNUD, es necesario que tenga el estatus legal para poder operar de acuerdo a las leyes que apliquen para la operativa de las ONG's en el país. Para cada proyecto, el PNUD firma un Acuerdo de Cooperación con la ONG designada, que sirve de acuerdo legal entre ambos.

Cuando una ONG actúe como Asociado en la Implementación de un proyecto del PNUD, será responsable del gerenciamiento y el logro de los objetivos establecidos. La ventaja de este tipo de arreglo se basa en que la ONG podrá tener el control pleno de las operaciones del proyecto, y podrá utilizar sus capacidades de procurar los insumos requeridos, siempre que el proceso esté en línea con los requerimientos básicos del PNUD. Las ONG's ofrecen la oportunidad de reforzar el diálogo entre el gobierno y la sociedad civil.

El PNUD debe evaluar la capacidad de la ONG para llevar adelante el proyecto. El Documento de Proyecto debe especificar cualquier medida de asistencia requeridas para que la ONG alcance los requerimientos del PNUD para el gerenciamiento del proyecto. Generalmente se requiere un proceso competitivo para seleccionar una ONG para implementar un proyecto.

O. ANEXOS REFERENTES AL CAPITULO II – MARCO OPERATIVO

Título del documento	Anexo
Formato del Documento de Programa de País (CPD)	2-A
Formato del Plan de Acción para el Programa de País (CPAP)	2-B
Procedimientos especiales para la ejecución de proyectos de costos compartidos provenientes de operaciones con el Banco Mundial	2-C
Procedimientos especiales para la ejecución de proyectos de costos compartidos provenientes de operaciones con el BID	2-D



Formato del Documento de Programa de País (CPD)

El Documento de Programa de País se prepara empleando el formato que se presenta en el recuadro más abajo. El CPD enviado para la aprobación de la Junta Ejecutiva del PNUD no debe exceder, normalmente, cuatro páginas, mientras que el anexo de la relación entre resultados y recursos no debe exceder dos páginas. La longitud del documento final del programa de país debe ser, de preferencia, similar al plan.

La Matriz de Resultados del UNDAF se anexa al CPD para mostrar el vínculo explícito entre la Matriz de Resultados del UNDAF y el CPD.

El formato del CPD

Página de la Portada

Introducción

Parte I:	Análisis de la situación	2 carillas
Parte II:	Cooperación en el pasado y lecciones aprendidas	2 carillas
Parte III:	Programa propuesto	3 carillas
Parte IV:	Gestión, monitoreo y evaluación del programa	1 carilla
Anexo	Relación entre resultados y recursos	1 carilla
Anexo	Matriz de resultados del UNDAF	

Introducción

Entre una y dos oraciones que indiquen la participación del gobierno en el proceso de formulación y evaluación, así como también el involucramiento de los asociados.

Parte I. Análisis de la situación

- Un resumen claro y analítico de los problemas de desarrollo más pertinentes en cuanto al trabajo y al mandato del PNUD, así como también el progreso orientado al logro de las metas y objetivos de las conferencias internacionales pertinentes, de la Declaración del Milenio y de aquellos contenidos en las estrategias nacionales de lucha contra la pobreza o, si los hay, en Documentos de Estrategia de Lucha Contra la Pobreza (PRSA, en su sigla en inglés) y en planes de desarrollo de sectores específicos; y
- Referencias (y vínculos de hipertexto) a las partes pertinentes de las evaluaciones comunes de país (CCA) más recientes y a los Informes sobre los Objetivos del Milenio en Materia de Desarrollo (MDGR). Estas referencias se relacionan con el estatus y las tendencias en las condiciones de desarrollo, además de las políticas nacionales.



Parte II. Cooperación en el pasado y lecciones aprendidas

- Breve resumen de los resultados *clave* logrados en el programa anterior, con referencias y vínculos de hipertexto a la revisión más reciente del programa.
- Descripción concisa de las lecciones aprendidas más importantes, que incluya lo que funcionó y lo que no funcionó y la razón de aquello, con referencias *específicas* a las estrategias empleadas en el programa de país anterior de la agencia, y cómo estas lecciones se aplicarán en el nuevo programa propuesto.

Parte III. Programa propuesto

- Resumen breve de los resultados propuestos esperados del nuevo programa por país y cómo estos contribuyen con los resultados del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo, los Objetivos de Desarrollo del Milenio, los objetivos contenidos en estrategias nacionales de lucha contra la pobreza, y en planes de desarrollo de sectores específicos, incluyendo una breve descripción de la función distintiva del PNUD, en comparación con otros asociados para el desarrollo al momento de abordar los desafíos de desarrollo identificados en el país.
- Un análisis de la relación entre los desafíos de desarrollo identificados y la(s) estrategia(s) propuesta(s). La sección debe abordar los siguientes temas: los enfoques técnicos y programáticos que necesitarán ser utilizados; las estrategias de desarrollo de la capacidad a implementar y la estrategia de co-participación relacionada que se empleará.

Parte IV. Gestión, monitoreo y evaluación del programa

- Breve declaración sobre las disposiciones acordadas para la gestión del programa y el Monitoreo y Evaluación del programa.
- Breve comentario acerca de la disponibilidad de los datos, su fiabilidad y oportunidad, y cualquier acción que contemple la creación de capacidad nacional de monitoreo y evaluación (según el grado en que ésta se incluya en el Análisis Común de País (CCA puede hacerse una referencia a la misma).
- La estrategia de gestión propuesta en relación con: disposiciones de implementación; la estrategia para la movilización de recursos (financieros y en especie); y cualquier cambio propuesto en la estructura y la contratación de personal de la oficina de país.



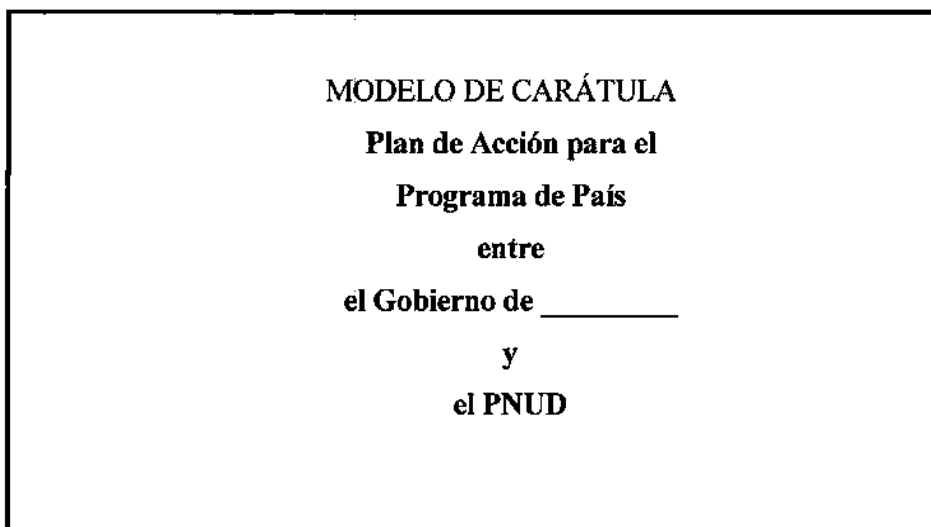
Parte V: Relación entre resultados y recursos

Prioridad o meta nacional (Objetivos de Desarrollo del Milenio y/u otros Compromisos de Conferencias Internacionales)					
Resultado esperado #1 del UNDAF extraído del UNDAF					
Componente del Programa	Resultados (efectos directos) del Programa de País, incluyendo indicadores de resultados, líneas de base y metas	Productos del Programa de País	Indicadores de productos, líneas de base y metas	Socios ¹	Recursos Necesarios por Objetivo
(para el PNUD, objetivo del MYFF, Marco de Financiación Multianual)	Especifique los resultados. Para cada resultado, indique el(los) indicador(es) asociado(s). Incluya la línea de base y la meta para facilitar el monitoreo de los cambios en el tiempo.	Especifique los productos planificados para ayudar a lograr el resultado.	Señale los indicadores de productos. Incluya las líneas de base y las metas asociadas para facilitar la monitoreo de los cambios en el tiempo.	Indique los socios nacionales e internacionales, quienes contribuyen a lograr los mismos resultados del Programa de País.	Recursos Regulares
					Otros Recursos
					Recursos Regulares
					Otros Recursos
Resultado esperado #2 del UNDAF: extraído del UNDAF					
					Recursos Regulares
					Otros Recursos

¹ La lista debe enfocarse en la coparticipación estratégica para lograr el resultado.



ANEXO 2-B Formato del Plan de Acción para el Programa de País – CPAP



Marco

El marco determina el contexto del CPAP y establece que ambas partes (el Gobierno y el PNUD) han acordado mutuamente el contenido del CPAP y sus responsabilidades a los efectos de la ejecución del Programa de País.

Esta sección incluye las siguientes declaraciones esenciales:

<Texto estándar del PNUD >:

El Gobierno de _____ y el PNUD (_____) han acordado mutuamente el contenido del presente documento y sus responsabilidades en la implementación del Programa de País.

Con el fin de reforzar su acuerdo mutuo y su cooperación en el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio y en la aplicación de las Convenciones de las Naciones Unidas y las resoluciones de las Cumbres para con las que el Gobierno de _____ y el PNUD han formalizado su compromiso, incluyendo: _____, _____ y _____;

Sobre la base de la experiencia adquirida y los avances logrados durante la ejecución del Programa de País anterior (entre el año ____ y el año ____);

Al ingresar ahora a un nuevo período de cooperación (entre el año __ y el año __).

El Gobierno de _____ y el PNUD declaran que dichas responsabilidades serán cumplidas en plena observancia de un espíritu de estrecha colaboración y han acordado lo siguiente:



Parte I. Base de la relación

1. La presente sección se refiere al Acuerdo Básico Modelo de Asistencia (SBAA), que constituye la base jurídica de la relación entre el Gobierno y el PNUD.

<Texto estándar del PNUD >:

2. 1.1 CONSIDERANDO QUE el Gobierno de _____ (en adelante mencionado como “Gobierno”) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (en adelante mencionado como “PNUD”) han celebrado un acuerdo básico que regirá la asistencia del PNUD al país (el Acuerdo Básico Modelo de Asistencia (SBAA) [u otro acuerdo, según el país], que fue suscrito por ambas partes el día _____ (fecha). Sobre la base del párrafo 2 del Artículo I del SBAA, se pondrá a disposición del Gobierno la asistencia del PNUD, que será brindada y recibida de conformidad con las resoluciones y decisiones pertinentes y aplicables de los órganos competentes del PNUD y sujeto a que el PNUD cuente con los fondos disponibles que sean necesarios. En particular, conforme a su decisión 2005/1, del 18 de enero de 2005, la Junta Ejecutiva del PNUD aprobó el nuevo Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada y también nuevas definiciones de “ejecución” y “implementación” que le permitan al PNUD realizar plenamente los nuevos Procedimientos Comunes de Programación por Países que resultan de la iniciativa de simplificación y armonización del Equipo de las Naciones Unidas para el Desarrollo. A la luz de esta decisión, el presente CPAP junto con un Plan Anual de Trabajo suscrito conforme al primero (que formará parte del presente CPAP y se incorpora al mismo como referencia) constituyen en forma conjunta un documento del proyecto según se menciona en el SBAA [o en cualquier otro acuerdo vigente].

Parte II. Análisis de situación

La presente sección debe vincularse con el Documento del Programa de País (CPD) y desarrollar en mayor profundidad algunos aspectos, según sea necesario. Ésta debe incluir:

<Iniciar las secciones con los párrafos 2.1, 2.2, y así sucesivamente.>

- Un panorama general sucinto y analítico de las relaciones de causa y efecto de los temas de desarrollo más pertinentes vinculados a los trabajos y al mandato del PNUD, así como las tendencias hacia el logro de las metas y Objetivos de Desarrollo del Milenio y las convenciones y conferencias internacionales correspondientes.
- Un resumen de las partes pertinentes de la Evaluación Común para los Países (CCA) más reciente (incluyendo un vínculo de hipertexto que lleve a su texto completo), así como un Informe sobre los Objetivos del Milenio en Materia de Desarrollo (MDGR). Estas referencias se relacionan con la situación y las tendencias de las condiciones del desarrollo y las políticas nacionales.
- Los resultados de cualesquiera evaluaciones de impactos y capacidades nacionales en los sectores que se verán involucrados.



Parte III. Cooperación anterior y lecciones aprendidas

La presente sección debe vincularse con el Documento del Programa de País (CPD) y desarrollar en mayor profundidad algunos aspectos, según sea necesario. Ésta debe incluir:

<Iniciar las secciones con los párrafos 3.1, 3.2, y así sucesivamente.>

- Un breve panorama general de los resultados **clave** logrados por el programa en el pasado, con referencias y vínculos de hipertexto que permitan examinar las revisiones y evaluaciones más recientes del programa.
- Una breve descripción de las lecciones aprendidas, incluyendo los éxitos y los fracasos y los motivos subyacentes, con referencias específicas a las estrategias empleadas en el Programa de País anterior y la forma en que dichas experiencias serán aprovechadas en el nuevo programa propuesto.
- También es posible mencionar las experiencias adquiridas a partir de intervenciones piloto e innovaciones.

Parte IV. Programa propuesto

La sección descriptiva debe explicar los principales elementos del CPAP, en especial el Marco de Resultados y Recursos y los acuerdos de gestión, incluyendo:

<Iniciar las secciones con los párrafos 4.1, 4.2, y así sucesivamente.>

- El proceso consultivo cumplido durante la preparación del CPAP y sus conexiones con el proceso de preparación del CCA/UNDAF o el CPD.
- Los resultados y estrategias del Programa de País y la forma en que contribuyen a los resultados estratégicos del UNDAF.
- Una descripción de cada uno de los **Componentes del Programa**¹, los resultados esperados y las **estrategias que se utilizarán para alcanzar dichos resultados**². Al describir las estrategias propuestas, se debe hacer referencia a la aplicación de las experiencias adquiridas. Esta sección debe describir de qué forma los productos que contribuirían a los resultados generales del Programa de País y el UNDAF antes mencionados. La presente sección debe también incluir una breve descripción del papel distintivo del PNUD con respecto a los demás asociados para el desarrollo en cuanto se refiere al tratamiento de los desafíos para el desarrollo que han sido identificados en el país. También deberá mencionarse las conclusiones y recomendaciones pertinentes de la reunión de estrategia conjunta luego de la culminación del UNDAF.

¹ El Componente del Programa refleja la forma en que la oficina de país organiza su cartera para categorizar los resultados esperados de forma acorde a los objetivos del Marco de Financiación Multianual (MYFF) del PNUD, según las necesidades y prioridades nacionales que se contemplan en el Programa de País.

² En el sitio www.undg.org, bajo el título "Conceptos y terminología comunes en el campo de la Gestión Basada en Resultados (RBM)", se incluyen definiciones de resultados y productos.



- En la descripción de cada uno de los componentes y resultados esperados del programa se debe hacer una referencia clara a las medidas que deberían adoptarse para el desarrollo de capacidades, incluyendo posiblemente las siguientes:
 - Desarrollo y aplicación de herramientas de evaluación de la capacidad
 - Documentación de las lecciones aprendidas en la supervisión de los avances en el desarrollo de capacidades y formas de compartir dichas experiencias
 - Mayor uso de enfoques experimentales flexibles en el diseño del programa, incluyendo enfoques piloto de aprendizaje e innovaciones
 - Promoción de la adquisición local de conocimientos, lo que permitirá una conexión entre el desarrollo de capacidades individuales y los cambios que se operen en las instituciones y la sociedad

- Estructura del Programa de País y una tabla indicativa resumida del presupuesto para cada Componente del Programa y cada año, incluyendo los indicadores para cada componente.

Parte V. Estrategia de alianzas:

Esta sección establece la estrategia en materia de alianzas de colaboración para el logro de los Resultados del UNDAF, los Resultados del Programa de País y los Productos específicos de los Componentes del Programa, mediante una explicación de aquellos aportes de socios que son esenciales para alcanzar los resultados deseados.

La presente sección describe la gama de Asociados en la Implementación, que podría incluir organismos de todas las ramas del gobierno, ONG, entidades del sector privado, organismos especializados de las Naciones Unidas y el propio PNUD.

<Iniciar las secciones con los párrafos 5.1, 5.2, y así sucesivamente.>

Se debe incluir la siguiente información para destacar las estrategias relacionadas con las alianzas de colaboración:

- Cuáles son los aportes de los asociados que son cruciales para el logro de los resultados deseados;
- Quiénes son los principales asociados (incluir los nombres en forma completa) y qué aportan los asociados a la alianza (sin embargo, si estos puntos fueron mencionados explícitamente en el Marco de Resultados y Recursos, alcanza con incluir una mera referencia);
- Qué mecanismos, foros, etc. se comprometerá a poner en práctica la alianza con el fin de alcanzar los resultados (por ejemplo, Documentos de Estrategias de Lucha Contra la Pobreza;
- Cuál es el aporte del PNUD a la alianza de colaboración;
- Con respecto a las alianzas que se gesten dentro del Grupo de las Naciones Unidas, cuáles son las principales áreas para una programación conjunta.

Parte VI. Gestión del programa



Ésta es una versión extendida de la sección encontrada en el Documento del Programa de País. En él se definen las instituciones principalmente responsables de la ejecución y coordinación del programa, así como los procesos y mecanismos contemplados; deberá incluir:

<Comenzar las secciones desde el párrafo 6.1 en adelante>

- Breve declaración de los arreglos acordados para la gestión del programa de país.
- Estrategia de gestión propuesta en relación con (a) mecanismos de implementación, incluyendo programas conjuntos cuando proceda; (b) proceso de planificación anual, revisiones anuales y de otra clase, junto con la función central del Plan Anual de Trabajo (AWP).
- Estrategia para la movilización de recursos (financieros y en especie).
- Necesidades de Recursos Humanos.

<Texto estándar del PNUD >:

- 6.1 El programa se llevará a cabo a nivel nacional bajo la coordinación general de _____ (Organismo de Coordinación del Gobierno). Los Ministerios gubernamentales, ONG, IGO y organismos de la ONU -incluyendo al PNUD- implementarán las actividades del programa. El Organismo de Coordinación del Gobierno nombrará a un organismo público colaborador que será directamente responsable de la participación del gobierno en cada uno de los Documentos de Proyecto y Planes Anuales de Trabajo en los que colabore el PNUD. Los Documentos de Proyecto /Planes Anuales de Trabajo describen los resultados específicos que deben alcanzarse y constituirán el acuerdo básico entre el PNUD y cada uno de los Asociados en la Implementación respecto del empleo de los recursos. La referencia a “Asociado(s) en la Implementación” significará “Organismo(s) de Ejecución”, como aparece en el SBAA.
- 6.2 En el diseño y gestión del programa, el PNUD trabaja en estrecha relación con socios clave. El programa de país se basa en los principios de reforma de las Naciones Unidas, especialmente en la simplificación y armonización, actuando según los instrumentos comunes y armonizados de programación del país, tales como la matriz de resultados del UNDAF, supervisión y evaluación, y marco de recursos del programa en el CPAP y los Planes Anuales de Trabajo.
- 6.3 Atlas contribuye a la finalización oportuna y eficiente de las actividades y a una eficaz supervisión financiera de la gestión de proyectos y del programa del PNUD.
- 6.4 Todas las transferencias de efectivo a un Asociado en la Implementación se basan en los Documentos de Proyecto y Planes Anuales de Trabajo acordados entre el Asociado en la Implementación y el PNUD.
- 6.5 Las transferencias de efectivo para las actividades detalladas en los Documentos de Proyecto y Planes Anuales de Trabajo pueden ser realizadas por el PNUD empleando las siguientes modalidades:



1. Efectivo transferido directamente al Asociado en la Implementación:
 - a. anterior al comienzo de las actividades (transferencia de efectivo directa), o
 - b. posterior a la conclusión de las actividades (reembolso);
2. Pago directo a los proveedores o terceras partes de las obligaciones contraídas por los Asociados en la Implementación a tenor de las solicitudes firmadas por el oficial designado por el Asociado en la Implementación;
3. Pagos directos a proveedores o terceras partes de las obligaciones contraídas por los organismos de la ONU en favor de las actividades acordadas con los Asociados en la Implementación.

[En los países donde se haya acordado que el efectivo será transferido a otras instituciones aparte de los Asociados en la Implementación, reemplazar con el siguiente texto]

- 6.6 Las transferencias de efectivo para las actividades detalladas en los Documentos de Proyecto y sus respectivos Planes Anuales de Trabajo pueden ser realizadas por un organismo de la ONU empleando las siguientes modalidades:
1. Transferencias de efectivo a la [institución nacional] para su entrega al Asociado en la Implementación:
 - a. anterior al comienzo de las actividades (transferencia de efectivo directa), o
 - b. posterior a la conclusión de las actividades (reembolso);
 2. Pago directo a los proveedores o terceras partes de las obligaciones contraídas por los Asociados en la Implementación a tenor de las solicitudes firmadas por el representante oficial designado por el Asociado en la Implementación;
 3. Pagos directos a proveedores o terceras partes de las obligaciones contraídas por los organismos de la ONU a favor de las actividades acordadas con los Asociados en la Implementación.

Cuando las transferencias de efectivo se realicen a la [institución nacional], la [institución nacional] transferirá sin demora dicho efectivo al Asociado en la Implementación.

- 6.7 Las transferencias directas de efectivo se solicitarán y liberarán para los períodos de ejecución del programa que no excedan los tres meses. Los reembolsos de gastos previamente autorizados deberán solicitarse y liberarse trimestralmente o después de la conclusión de las actividades. El PNUD no estará obligado a rembolsar gastos realizados por el Asociado en la Implementación que no estuvieran autorizados.
- 6.8 Una vez completadas las actividades, los balances de fondos se reprogramarán de mutuo acuerdo entre el Asociado en la Implementación y el PNUD, o bien se procederá a su reembolso.
- 6.9 Las modalidades de transferencias en efectivo, el monto de los reembolsos y el ámbito y frecuencia de las actividades de apoyo pueden depender de las conclusiones de una revisión de la capacidad de gestión pública financiera, en el caso de un Asociado en la Implementación gubernamental, y de una evaluación de la capacidad de gestión



financiera de un Asociado en la Implementación no perteneciente a la ONU. Dicha evaluación, en la que participará el Asociado en la Implementación, puede ser llevada a cabo por un consultor competente, como una empresa de contabilidad pública seleccionada por el PNUD. *(Cuando el Gobierno así lo desee, agregar: El Asociado en la Implementación puede participar en la selección del consultor).*

- 6.10 Las modalidades de transferencias de efectivo, el monto de los reembolsos y el ámbito y frecuencia de las actividades de apoyo pueden ser revisados durante la ejecución del programa de acuerdo con las conclusiones de la supervisión del programa, la supervisión y presentación de informes sobre gastos y las auditorías.
- 6.11 Los esfuerzos de movilización de recursos se intensificarán para apoyar la relación entre recursos y resultados y garantizar la sostenibilidad del programa. Se acometerá la movilización de otros recursos, en forma de participación en la financiación de los gastos, fondos fiduciarios o contribuciones gubernamentales de contraparte en efectivo, para garantizar la financiación del programa.

Parte VII. Supervisión y evaluación

Esta sección debe incluir:

<Iniciar las secciones desde el párrafo número 7.1 en adelante>

- Breve introducción y cuadro sinóptico, Plan de Supervisión y Evaluación específico del PNUD y vínculos con el Plan de Supervisión y Evaluación (M&E) del UNDAF, que deben compartirse con el Equipo de las Naciones Unidas en el país.
- Una estrategia global para la supervisión y evaluación, incluyendo sistemas para supervisión de los resultados del Proyecto y de sus productos, revisiones anuales y de cualquier otra clase, presentación de informes anuales basados en los resultados, revisiones conjuntas de los organismos de la ONU y un cronograma para su implementación.

<Texto estándar para el PNUD>

- 7.1 La supervisión y evaluación del CPAP se llevará a cabo según la matriz de resultados y el plan de supervisión y evaluación del UNDAF. El Gobierno y el PNUD serán responsables de establecer los mecanismos, herramientas y revisiones de M&E necesarias para asegurar la supervisión y evaluación continuas del CPAP, con miras a garantizar la utilización eficaz de los recursos del programa así como la rendición de cuentas, transparencia e integridad³. Los Asociados en la Implementación proporcionarán informes periódicos sobre el progreso, logros y resultados de sus proyectos, resumiendo los desafíos a los que se enfrentaron en la ejecución del proyecto y la utilización de recursos según está articulado en el Documento de Proyecto y el Plan Anual de Trabajo.

³ Para más detalles, consultar el Marco de Transferencia de Efectivo.



La presentación de los informes se realizará, en la medida de lo posible, de acuerdo con los procedimientos y en armonía con los organismos de las Naciones Unidas.

- 7.2 Para facilitar actividades de apoyo, los Asociados en la Implementación y el PNUD pueden acordar el uso de un instrumento de supervisión del programa y control financiero que permita la distribución y análisis de la información.

Seleccionar una de las siguientes dos opciones:

(Cuando una evaluación del sistema de Gestión Financiera Pública confirme que la capacidad de la Institución Fiscalizadora Superior es de alto nivel y está dispuesta y es apta para llevar a cabo auditorías especiales y previstas).

- 7.3 La Institución Fiscalizadora Superior (SAI) puede encargarse de las auditorías de los Asociados en la Implementación gubernamentales. Si la SAI decide no encargarse de las auditorías de ciertos Asociados en la Implementación específicos con la frecuencia y alcance establecidos por el PNUD, éste encargará las auditorías a servicios de auditorías del sector privado.

(Cuando no se haya realizado una evaluación de la Capacidad de Gestión Financiera Pública o cuando dicha evaluación haya detectado puntos débiles en la competencia de la Institución Fiscalizadora Superior.)

- 7.4 Las auditorías serán encargadas por el PNUD y llevadas a cabo por servicios de auditorías privados. (Cuando el gobierno insista en elegir los servicios de auditoría, la última oración debe reemplazarse con: El Asociado en Implementación puede elegir una empresa de auditoría pública entre las preseleccionadas con anterioridad por el PNUD).
- 7.5 Las evaluaciones y auditorías de Asociados en la Implementación no gubernamentales serán realizadas de conformidad con las políticas y procedimientos del PNUD.



Parte VIII. Compromisos del PNUD

Esta sección describe los compromisos del PNUD y normalmente incluirá los siguientes compromisos principales (pueden agregarse otros compromisos específicos de las oficinas del PNUD del país, según corresponda):

<Iniciar las secciones desde el párrafo número 8.1 en adelante>

- El compromiso de una cantidad específica de Recursos Ordinarios, sujeto a la **disponibilidad de fondos**;
- El compromiso de movilizar una cantidad específica de Otros Recursos, sujeto al **interés de los donantes**;
- Una declaración estableciendo que los fondos para los Recursos Ordinarios y Otros Recursos son parte exclusiva de la financiación recibida como respuesta a llamamientos de ayuda de emergencia;
- Una declaración estableciendo las clases de apoyo que se proporcionarán a las contrapartes nacionales según lo acordado en el marco del CPAP.

<Texto estándar para el PNUD>:

- 8.1 El PNUD garantizará la compatibilidad entre el Plan de Acción del Programa de País, los Documentos de Proyecto y Planes Anuales de Trabajo, la matriz de resultados del UNDAF y los Objetivos de Desarrollo del Milenio, incluyendo los informes sobre monitoreo y evaluación. Mediante revisiones anuales y presentación de informes sobre el progreso periódico, se enfatizarán las responsabilidades entre el PNUD, el Gobierno y los Asociados en la Implementación.
- 8.2 En el caso de una transferencia directa de efectivo o reembolso, el PNUD notificará de inmediato al Asociado en la Implementación sobre la cantidad aprobada por el PNUD y transferirá los fondos al Asociado en la Implementación en [insertar el número de días según el calendario del organismo].
- 8.3 En caso de una transferencia directa a proveedores o terceras partes por obligaciones contraídas por los Asociados en la Implementación a tenor de solicitudes firmadas por el oficial designado por el Asociado en la Implementación o a proveedores o terceras partes por obligaciones contraídas por el PNUD en favor de las actividades acordadas con los Asociados en la Implementación, el PNUD procederá a efectuar el pago dentro de [insertar el número de días según el calendario del organismo].
- 8.4 El PNUD no tendrá ninguna responsabilidad directa de acuerdo con las disposiciones contractuales acordadas entre el Asociado en la Implementación y un proveedor de terceros.
- 8.5 Cuando más de un organismo de la ONU suministre efectivo al mismo Asociado en la Implementación, la supervisión del programa, la supervisión financiera y la auditoría serán llevadas a cabo conjuntamente o en coordinación con esos mismos organismos.



Parte IX. Compromisos del Gobierno

Esta sección describe los compromisos del Gobierno y normalmente incluirá los siguientes compromisos principales (pueden agregarse otros compromisos específicos del país, según corresponda):

<Iniciar las secciones desde el párrafo número 9.1 en adelante>

- Una declaración estableciendo la contribución del gobierno al programa de país; <Indicar la cantidad total que haya aportado el gobierno en efectivo o en otros ítems>
- El compromiso del gobierno de respaldar al PNUD en sus esfuerzos por recaudar los fondos requeridos para satisfacer las necesidades financieras del programa de país; <Indicar la clase de apoyo prestado por el Gobierno>
- El compromiso del gobierno de organizar revisiones periódicas del programa y reuniones de planificación y, cuando fuera apropiado, facilitar la participación de donantes y ONG: Describir los mecanismos institucionales, su papel y responsabilidad y la frecuencia de las reuniones.

<Texto estándar para el PNUD>:

- 9.1 El Gobierno cumplirá sus compromisos de acuerdo con las cláusulas del Acuerdo Básico Modelo de Asistencia (SBAA) del _____ de 19__ (fecha). El Gobierno aplicará las disposiciones de la Convención sobre Prerrogativas e Inmidades de los organismos de las Naciones Unidas a la propiedad, fondos y activos del PNUD, así como a sus funcionarios y consultores. Además, el Gobierno otorgará al PNUD y a sus funcionarios y a toda otra persona que preste servicios en nombre del PNUD, los privilegios, inmidades y facilidades dispuestas en el SBAA (o en otro acuerdo en aquellos países donde no rija el SAAB).
- 9.2 En el caso de participación del gobierno en la financiación de los gastos a través del CPAP, deberán incluirse las siguientes cláusulas⁴:
- i. El calendario de pagos y los detalles de la cuenta bancaria del PNUD.
 - ii. En caso de no efectuarse en dólares estadounidenses, el monto del pago será determinado por el tipo de cambio operacional de las Naciones Unidas vigente en la fecha del desembolso. Si se produjera una alteración en el tipo de cambio operacional de las Naciones Unidas antes de que el PNUD hiciera uso completo del pago, el monto del balance de los fondos válido en ese momento será consecuentemente ajustado. Si, en dicho caso, se registrara una pérdida en el monto del balance de fondos, el PNUD informará al Gobierno con vistas a determinar si éste puede proporcionar financiación adicional. Si no fuera posible suministrar esa financiación adicional, el PNUD puede reducir, suspender o poner fin a la asistencia al CPAP.

⁴ Se espera que la División de Finanzas autorice pronto estas cláusulas.



- iii. El calendario citado más arriba tiene en cuenta el requisito de que los pagos deberán hacerse antes de la puesta en marcha de las actividades planificadas. Puede modificarse para que resulte coherente con el progreso en la ejecución del CPAP.
- iv. El PNUD recibirá y administrará el pago de conformidad con el reglamento, reglas y directivas del PNUD.
- v. Todas las cuentas financieras se expresarán en dólares estadounidenses.
- vi. Si se esperan o verifican aumentos imprevistos en los gastos (ya sea por factores inflacionarios, fluctuaciones de los tipos de cambio o contingencias inesperadas), el PNUD presentará oportunamente al gobierno un cálculo complementario que indique la financiación adicional necesaria. El Gobierno realizará todos los esfuerzos posibles para obtener los fondos adicionales requeridos.
- vii. Si los pagos citados más arriba no se reciben de conformidad con el calendario establecido o si el Gobierno u otras fuentes no hacen efectiva la financiación adicional requerida conforme al párrafo [vi] anteriormente citado, el PNUD puede reducir, suspender o poner fin a la asistencia al CPAP, conforme al presente Acuerdo.
- viii. Todo ingreso por intereses atribuible a la contribución se acreditará a la Cuenta del PNUD y se empleará conforme a lo establecido en los procedimientos del PNUD.
- ix. De acuerdo con las decisiones y directivas de la Junta Ejecutiva del PNUD, reflejadas en su Política de Recuperación de Costos Mediante Otros Recursos, la Contribución estará sujeta a la recuperación de costos por parte del PNUD para dos categorías de costos diferentes relacionadas con la prestación de servicios de apoyo, a saber:
 - (a) Costos indirectos en los que hubieran incurrido unidades de la Sede y de las oficinas del país del PNUD por concepto del apoyo general a la Gestión (GMS).
 - (b) Los costos directos incurridos por servicios de apoyo a la implementación (ISS) prestados por el PNUD y/o una entidad de ejecución o asociado en la ejecución. Mientras estén inequívocamente vinculados al programa / proyecto específico, tales costos se incluirán en el presupuesto del proyecto, dentro del marco de la línea presupuestaria pertinente y, en el caso de servicios transaccionales claramente identificables, se cargarán al proyecto/programa conforme a la tasa de servicios estándar.
El monto global presupuestado para el CPAP, junto con los costos estimados de reembolso de los servicios de apoyo relacionados, no excederá el total de recursos disponibles para el CPAP según este acuerdo.
- x. La propiedad del equipo, suministros y otros bienes financiados con la aportación se conferirá al PNUD. Las cuestiones relacionadas con la transferencia de propiedad por parte del PNUD serán determinadas de acuerdo con las políticas y procedimientos pertinentes del PNUD.



- xi. La contribución estará sujeta exclusivamente a los procedimientos internos y externos de auditoría establecidos en las reglas, regulaciones y directivas financieras del PNUD.
- 9.3 Se pondrán en práctica mecanismos para la planificación, supervisión y evaluación participativa del progreso del programa de país, que involucren a la sociedad civil y a otros asociados para el desarrollo. El Gobierno también se compromete a organizar revisiones periódicas del programa, reuniones de planificación y estrategia conjunta y, cuando resulte apropiado, coordinación de grupos de asociados para el desarrollo sectorial y temático con el fin de facilitar la participación de donantes, de la sociedad civil, del sector privado y de organismos de la ONU. Además, el Gobierno facilitará visitas periódicas de supervisión al personal de las Naciones Unidas y/o funcionarios designados con el propósito de supervisar, reunirse con beneficiarios, valorar el progreso y evaluar el impacto que produce el uso de los recursos del programa. El Gobierno pondrá oportunamente a disposición del PNUD toda información acerca de los cambios políticos y legislativos ocurridos durante la implementación del CPAP que puedan tener impacto en la cooperación.
- 9.4 Los Asociados en la Implementación emplearán un informe estándar de Autorización de Fondos y Certificado de Gastos (FACE), que refleje las líneas de actividad del Plan Anual de Trabajo del Documento de Proyecto, para requerir la autorización de fondos o para lograr el acuerdo de que el PNUD reembolsará o pagará directamente los gastos previstos. Los Asociados en la Implementación emplearán la FACE para informar acerca del uso del efectivo recibido. El Asociado en la Implementación identificará al/los oficial(es) designado(s) autorizados para proporcionar los detalles de la cuenta y requerirá y certificará el uso del efectivo. La FACE será certificada por el/los oficial(es) designado(s) del Asociado en la Implementación.
- 9.5 El efectivo transferido a los Asociados en la Implementación deberá emplearse con el sólo propósito de las actividades acordadas en el Documento de Proyecto y su Plan Anual de Trabajo.
- 9.6 El efectivo recibido por el Gobierno y las ONG nacionales que actúen como Asociados en la Implementación se empleará conforme a las regulaciones, políticas y procedimientos nacionales establecidos compatibles con los estándares internacionales, en particular para garantizar que el efectivo se utilizará en las actividades acordadas en los Planes Anuales de Trabajo para garantizar que los informes sobre la utilización total del efectivo recibido se remitirán al PNUD dentro de los seis meses de la recepción de los fondos. Cuando alguna regulación, política o procedimiento nacional no fuera compatible con los estándares internacionales, se aplicarán las regulaciones, políticas y procedimientos de los organismos de la ONU.
- 9.7 En el caso de las ONG e IGO internacionales que actúen como Asociados en la Implementación, el efectivo recibido se empleará conforme a los estándares internacionales, en particular para garantizar que éste será utilizado en las actividades acordadas en los Planes Anuales de Trabajo y que los informes sobre la utilización total



del efectivo recibido se remitirán al PNUD dentro de los seis meses de la recepción de los fondos.

- 9.8 Para facilitar las auditorías previstas y especiales, cada Asociado en la Implementación que reciba efectivo del PNUD le proporcionará a éste o a su representante el oportuno acceso a:
- todos los registros financieros que establezcan el registro transaccional de las transferencias en efectivo realizadas por el PNUD;
 - toda la documentación pertinente y todo el personal asociado con el funcionamiento de la unidad de control interno del Asociado en la Implementación a través del cual ha pasado la transferencia de efectivo.
- 9.9 Las conclusiones de cada auditoría serán informadas al Asociado en la Implementación y al PNUD. Además, cada Asociado en la Implementación:
- Recibirá y revisará el informe de auditoría emitido por los auditores.
 - Confeccionará una declaración oportuna aceptando o rechazando cualquiera de las recomendaciones de la auditoría al PNUD que proporcionó el efectivo (y cuando se haya elegido a la SAI para que lleve a cabo las auditorías, agregar: y a la SAI).
 - Realizará las acciones oportunas para abordar las recomendaciones de la auditoría aceptadas.
 - Informará trimestralmente (o como se haya acordado a nivel local) a los organismos de la ONU sobre las acciones emprendidas para aplicar las recomendaciones aceptadas (y cuando se haya elegido a la SAI para que lleve a cabo las auditorías, agregar: y a la SAI).

Parte X. Otras disposiciones

<Iniciar las secciones desde el párrafo número 10.1 en adelante>

- Declara que este CPAP reemplaza todo CPAP suscrito con anterioridad;
- Declara que este CPAP puede ser modificado con el consentimiento mutuo de ambas partes;
- Declara que ninguna parte de este CPAP puede interpretarse como una renuncia a la protección del PNUD acordada por los contenidos y fondo de la Convención de Naciones Unidas sobre Prerrogativas e Inmidades de la que el Gobierno es signatario.

<Texto estándar para el PNUD>:

- 10.1 Este CPAP entra en vigor en la fecha en que firman ambas Partes y, en caso de que el CPAP sea firmado en fechas distintas, entrará en vigor en la fecha en que se produzca la última firma. El CPAP permanecerá vigente hasta el/durante _____ [insertar una fecha o un período: “cinco años”].
- 10.2 Este CPAP reemplaza todo CPAP suscrito con anterioridad entre el Gobierno de _____ y el PNUD y puede ser modificado con el consentimiento mutuo de ambas partes según las recomendaciones de la reunión de estrategia conjunta.



EN FE DE LO CUAL el abajo firmante, con la autorización apropiada, ha suscrito este Plan de Acción para el Programa de País en este día [día, mes y año] en [nombre de la ciudad, nombre del país].

Por el Gobierno de _____
Desarrollo [País] _____

Firma: _____

Nombre: _____

Cargo: _____

Por el Programa de Naciones Unidas para el

Firma: _____

Nombre: _____

Cargo: _____

Anexo 2B-1: Marco de Resultados y Recursos del Plan de Acción del Programa de País

Se sugiere al PNUD y al Gobierno que para desarrollar el anexo empleen el enfoque de marco lógico, definiendo la cadena de resultados, los indicadores, los medios de verificación y las suposiciones.

El Marco de Resultados y Recursos constituye el núcleo del CPAP; amplía el marco de resultados del Programa de País y se vincula con la matriz de resultados del UNDAF. Explica con mayor detalle los resultados principales de los que el PNUD será responsable durante el período del ciclo de programación.



Anexo: RELACIÓN ENTRE RESULTADOS Y RECURSOS DEL CPAP

Componente del programa del PNUD	Resultados previstos (efectos directos)	Productos/Rendimiento previsto	Objetivos e indicadores de los productos actualizados	Asociados en la Implementación	Recursos Indicativos por componentes del programa (por año, US\$)					
					2003	2004	2005	2006	2007	Total
Componente del programa del PNUD (de la matriz de resultados del MYFF para la CO, pero comprobado el vínculo con la Tabla de Resultados del UNDAF)	Para cada resultado estratégico, declarar el/los indicador(es) de resultado asociados. Incluir la línea de base y el objetivo para facilitar la supervisión de los cambios en el tiempo. Los resultados describen los efectos del rendimiento de la intervención pretendidos a corto y medio plazo, y que generalmente requieren el esfuerzo colectivo de los asociados. Los resultados representan los cambios en las condiciones de desarrollo, que tienen lugar entre la finalización de las evaluaciones y el logro del impacto.	<p>Especificar los productos principales planificados para alcanzar el resultado.</p> <p>Los productos son los productos específicos que se prevén alcanzar dentro de un período de tiempo específico.</p> <p>Los gerentes suelen tener un alto grado de influencia sobre el logro de un rendimiento. La incapacidad de conseguir un rendimiento suele deberse a una planificación deficiente o a una mala gestión de recursos y actividades. Por lo tanto, es esencial formular productos que puedan alcanzarse de forma realista con los recursos disponibles.</p> <p>Los productos deben cumplir estas características: ser específicos, cuantificables, asequibles, pertinentes y de duración determinada. También deben resultar tangibles.</p>	<p>Establecer las referencias e indicadores de los productos. Incluir las líneas de base y objetivos asociados para facilitar la supervisión de los cambios en el tiempo.</p> <p>Un único producto rara vez será suficiente para lograr los cambios institucionales o de comportamiento implícitos a nivel de resultados. Es importante considerar todos los productos o servicios que se necesitan para lograr el rendimiento del programa. Perseguir uno o dos de tres productos muy necesarios, por ejemplo, puede resultar un desperdicio de recursos si no son suficientes para generar el rendimiento previsto. También puede resultar tentador hacer una lista con talleres y seminarios realizados como productos, por ejemplo, o el número de personas capacitadas en una especialidad. En algunos casos, un taller de consenso puede resultar realmente estratégico en el sentido de que genera consenso entre los encargados de tomar decisiones importantes. Pero el rendimiento, entonces, sería el consenso o el conocimiento examinado o la capacidad demostrada. Es preciso recordar, por lo tanto, que los productos no son actividades completadas: son los cambios específicos en los productos y servicios, las nuevas capacidades o habilidades como consecuencia de la realización de varias actividades.</p>	<p>Establecer los Asociados en la Implementación nacionales e internacionales que contribuyen a lograr los resultados y los productos.</p> <p>Las preguntas que es necesario responder en la preparación de estrategias de colaboración son: - ¿Qué mecanismos/foros pondrá en práctica la asociación para lograr el resultado? - ¿En qué contribuye el PNUD a la asociación? ¿Quiénes son los principales asociados? (Citar el nombre completo); ¿en qué contribuyen los asociados a la asociación?</p>	Recursos Ordinarios					
					TRAC1					
					TRAC2 y 3					
					Otros Recursos					
					Recursos Ordinarios					
					TRAC1					
					TRAC2 y 3					
					Otros Recursos					