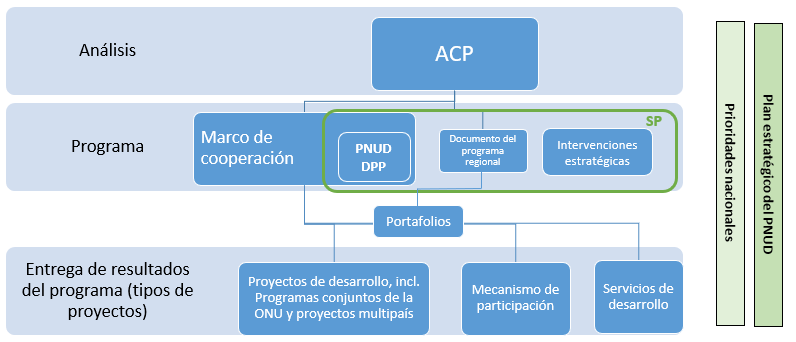
**A1. Formular programas y proyectos**

1. **Normas y reglamentos**

**Arquitectura de programación**



**2.0 Política**

***Principios***

1. Esta política define los requisitos para formular programas y proyectos de desarrollo. Los requisitos para el [mecanismo de participación](https://popp.undp.org/es/node/10706), los [servicios de desarrollo](https://popp.undp.org/es/node/10646) y los [proyectos multinacionales/Sur-Sur](https://popp.undp.org/es/node/11131) se definen en políticas separadas.
2. Para respaldar de manera efectiva los esfuerzos nacionales para lograr las ambiciones transformadoras de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los ODS, el sistema de la ONU adopta un enfoque integrado de la programación que incluye a todas las partes interesadas pertinentes. El principio central de no dejar a nadie atrás está respaldado por otros tres principios programáticos: derechos humanos, igualdad de género y empoderamiento de las mujeres; sostenibilidad y resiliencia; y rendición de cuentas. Estos son la base para la programación en todos los contextos. Para obtener más información, véase la [Guía para el Marco de Cooperación](https://unsdg.un.org/download/1532/687) (en inglés).
3. La programación el PNUD comprende la planificación, la ejecución, la presentación de informes y la evaluación de los resultados de desarrollo logrados con los asociados mediante el apoyo del PNUD. Un **programa** del PNUD es un plan para contribuir efectivamente a los resultados de desarrollo a nivel de efecto a través de las modalidades de proyectos del PNUD: **proyectos de** **desarrollo,** el **mecanismo de participación** y **servicios de desarrollo**.
4. La programación del PNUD a nivel de país es parte del proceso de programación general del sistema de la ONU. Se deben aplicar los [Procedimientos operativos estándar de la ONU para el enfoque Unidos en la Acción](https://undg.org/standard-operating-procedures-for-delivering-as-one/) (en inglés) en la medida de lo posible.
5. El proceso de programación en el país de la ONU es liderado por el país y se alinea con las prioridades y las necesidades nacionales. La apropiación nacional debe incluir a las partes interesadas nacionales en todas las etapas del proyecto, por lo que los programas en el país se formulan en estrecha colaboración con el Gobierno y otras partes interesadas nacionales, incluida una sección representativa de actores de la sociedad civil y el sector privado. La apropiación nacional se expresa además mediante la autoridad gubernamental de coordinación del desarrollo que actúa como agente de ejecución para el programa. De esta manera, los proyectos comprendidos en un programa son de propiedad nacional, independientemente de la modalidad de implementación, y comprenden la utilización de recursos humanos y financieros nacionales junto con recursos externos.
6. En situaciones de desarrollo especiales, en que no existe un Gobierno reconocido o en que el Gobierno no puede asumir la apropiación del programa, se deberían tomar medidas para garantizar la apropiación nacional al involucrar a representantes de la sociedad civil y de grupos destinatarios vulnerables y marginados en todas las etapas de la programación.
7. Las asociaciones con asociados gubernamentales y no gubernamentales —incluidos representantes de las partes interesadas, organizaciones de la sociedad civil y no gubernamentales y el sector privado— y la promoción de políticas también contribuyen a los resultados del programa. Los asociados clave de financiamiento y financiación, tales como donantes internacionales, asociados de participación en los gastos e instituciones financieras internacionales y bancos de desarrollo multilaterales deben ser consultados desde el principio y regularmente a lo largo de la formulación del programa y el proyecto para garantizar que las prioridades y los enfoques reflejen los compromisos de asociación y financiación hacia la entrega exitosa de los resultados de desarrollo planificados.
8. Los desafíos de desarrollo nuevos y emergentes, incluidas las crisis, se incorporan a los programas en actividad tan pronto como sea posible (véase [Gestión de cambios](https://popp.undp.org/es/node/11026)). Las consultas y las consideraciones tempranas de seguridad se deben tener en cuenta durante la planificación y la formulación del Marco de Cooperación/Documento del Programa de País (DPP) y de proyectos individuales para permitir la entrega efectiva y eficiente a lo largo del ciclo de programación. Esto incluye el marco de criticidad del programa, cuando corresponda. Esto es coherente con la estrategia “no puede haber programas sin seguridad, no puede haber seguridad sin recursos” en el Marco de Rendición de Cuentas del Sistema de Gestión de la Seguridad de la ONU.

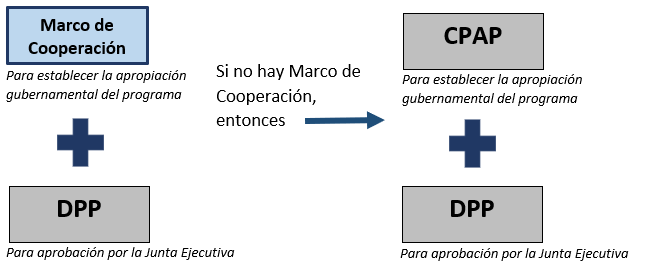
***Análisis***

1. El análisis sólido con base en una clara teoría del cambio, incluidas las referencias a pruebas internacionales, las lecciones aprendidas y las políticas del PNUD, es un prerrequisito para la planificación de desarrollo efectiva tanto para programas regionales como del país. El PNUD debe hacer una contribución efectiva al análisis común de la ONU. Esto incluye la Análisis Común de País (ACP) y/u otro análisis pertinente realizado por el sistema de la ONU, como los análisis humanitarios y políticos. Como parte del proceso del ACP, se debe contar con un mapeo del panorama financiero, una evaluación de cualquier brecha de financiación, el desarrollo de una estrategia de financiación y la creación de una visión común para la movilización colectiva de recursos.
2. Se espera que todos los gerentes de programas/Representantes Residentes consulten el Plan Estratégico del PNUD, y se guíen por este, antes de comenzar el trabajo analítico y programático. El análisis debe estar guiado por —y conducir a— una examinación de los problemas conectados con la consecución de los ODS y los efectos de desarrollo esperados en el Plan Estratégico. Debe proporcionar pruebas de la ventaja comparativa del PNUD para abordar los desafíos de desarrollo pertinentes junto a los asociados.
3. El PNUD se guía por la orientación del GNUDS sobre cómo desarrollar un ACP. Las siguientes son los estándares de calidad mínimas del PNUD para el análisis regional y del país:
   1. participación inclusiva y de calidad de grupos de partes interesadas pertinentes, e identificación por parte de los asociados de los desafíos de desarrollo prioritarios dentro del mandato del PNUD y de su impacto en las mujeres y los hombres, así como en grupos destinatarios marginados y vulnerables;
   2. uso de datos y otras pruebas creíbles y pertinentes, citados apropiadamente, para guiar el análisis;
   3. cobertura y profundidad de cuestiones pertinentes que permitan al programa alcanzar los estándares de calidad del PNUD, incluso mediante un análisis de género y la aplicación de las SES;
   4. identificación y análisis de riesgos que podrían afectar el logro de los resultados de desarrollo, así como las capacidades de gestión de riesgos; y
   5. medidas para garantizar que el análisis sea pertinente para la programación del PNUD y que pueda guiar la selección de prioridades de desarrollo al incluir pruebas para el análisis causal utilizado en la teoría del cambio del programa.
4. El Buró Regional es el punto focal con el Sistema de apoyo y de respaldo de la calidad del GNUDS y de los grupos de apoyo entre pares regionales. Se debe involucrar cuanto antes sea posible en la formulación del Marco de Cooperación para garantizar el respaldo a la calidad, principalmente cuando se finalizan los términos de referencia y los cronogramas para el proceso.

***Desarrollo de un programa:***  Marco de Cooperación***/DPP o programa regional[[1]](#footnote-1)***

1. Todos los documentos de programas regionales y de país deben ser coherentes con los principios, las directivas y el alcance del trabajo del Plan Estratégico, y estar alineados con prioridades nacionales o regionales identificadas. Deben expresar con claridad su contribución a los ODS. Los programas de país deben ser coherentes con los planes de desarrollo nacional. Todos los documentos de programas deben cumplir con estándares de calidad para la programación establecidas (véanse los [Estándares de calidad para la programación](https://popp.undp.org/es/node/11386) y [Avaluar y aprobar](https://popp.undp.org/es/node/10441)).
2. Como el instrumento primario para todo el sistema de la ONU para la programación en el país, el Marco de Cooperación establece la apropiación gubernamental del programa. El PNUD debe participar plenamente en la preparación del Marco de Cooperación y contribuir al alcance de sus resultados estratégicos mediante su propio programa en el país. El gerente del programa/Representante Residente tiene la responsabilidad de formular los aportes del PNUD al Marco de Cooperación en estrecha consulta con el Gobierno y otros asociados nacionales.
3. Todos los programas de país son de ejecución nacional (NEX por sus siglas en inglés) cuando el Gobierno nacional firma el Marco de Cooperación. (Nota: Esto no se debe confundir con la modalidad de implementación nacional de proyectos, NIM por sus siglas en inglés). Si un Marco de Cooperación con el anexo legal no se firma con el Gobierno, entonces se preparará y se firmará un plan de acción para el programa de país (CPAP) con el Gobierno para establecer la ejecución nacional del programa. Si no hay un Gobierno reconocido, o si el Gobierno no tiene la capacidad suficiente para ejecutar el programa, se debe buscar la aprobación del Administrador Asociado para que el programa en el país sea ejecutado directamente por el PNUD (es decir, un programa de país con modalidad de ejecución directa [DEX]). De manera predeterminada, el PNUD ejecuta directamente los programas regionales.
4. EL Documento de Programa de País (DPP) define la contribución del PNUD a los resultados nacionales a través del Marco de Cooperación. El marco de resultados y recursos del DPP establece los resultados que el PNUD contribuirá para el logro de los efectos del Marco de Cooperación y los recursos requeridos del PNUD y otros asociados en la financiación para lograr esos resultados. El DPP adopta, de manera textual, hasta cuatro efectos del Marco de Cooperación para los que contribuye el PNUD y detalla las prioridades del programa del PNUD mediante productos indicativos.
5. Todos los programas del PNUD deben basarse en una teoría del cambio que defina el camino de cambio requerido para lograr los resultados de desarrollo deseados, en función de un análisis causal con base empírica. La base para una teoría del cambio de un programa de país es la teoría del cambio del Marco de Cooperación. Los supuestos subyacentes deben explicitarse, junto con la forma en que los grupos destinatarios se ven afectados de manera diferente, incluidos mujeres y hombres, y los grupos vulnerables o marginados pertinentes. De manera similar, debe estar clara la forma en que el PNUD tiene la intención de asociarse con las entidades del sistema de desarrollo de la ONU, incluso a través del despliegue de Voluntarios de la ONU, y con otros asociados para lograr los resultados. Las prioridades del programa seleccionadas se deben basar en la consideración de las ventajas comparativas del PNUD, incluso dentro de las Naciones Unidas y en relación con otros asociados de desarrollo, así como de las lecciones aprendidas de la evaluación y el análisis derivados de otras fuentes, como los Informes sobre Desarrollo Humano.
6. Todas las teorías del cambio y los supuestos subyacentes se deben designar como hipótesis comprobables, que permitan la verificación regular de la precisión y la pertinencia continuada de las vías elegidas. Esto refleja una comprensión de que, entre la complejidad y la incertidumbre en entornos rápidamente cambiantes, las vías causales iniciales pueden cambiar rápidamente dentro de la fase de ejecución.
7. Cada efecto y producto indicativo contenido en el programa debe tener al menos un indicador de resultados que cumpla con los estándares de calidad establecidas para medir y seguir el avance. Los indicadores de efecto se deben derivar de los indicadores del Marco de Cooperación —pero no necesariamente limitarse a estos— y adoptar indicadores de metas de los ODS cuando sea posible. Se deben adoptar indicadores del IRRF del PNUD cuando sea pertinente. A nivel de país, se recomienda armonizar los indicadores de producto con los planes de trabajo conjuntos de los grupos de resultados del equipo en el país de la ONU. Cada indicador debe tener una base de referencia y una meta realista para medir y comunicar con claridad los resultados esperados que se acordaron en conjunto con los asociados. Cuando corresponda, se establecerán etapas anuales para realizar un seguimiento del avance del producto y facilitar la presentación de informes anual. Estas se pueden revisar a través decisiones de la junta de seguimiento y del programa (véase [Gestión de cambios](https://popp.undp.org/es/node/11026)). Las etapas son oportunidades de comunicación valiosas para garantizar que las partes interesadas, incluidos los donantes, estén al tanto del avance y los resultados del PNUD.
8. Los documentos de programas de país y regionales se deben presentar a la Junta Ejecutiva del PNUD para su aprobación. Cuando las circunstancias impidan la preparación o la aprobación de un programa de país, la Junta Ejecutiva puede autorizar al Administrador a aprobar los proyectos de desarrollo caso por caso.

***Instrumentos del programa***



*\*Este diagrama refleja los documentos que juntos constituyen un programa de país. Los programas regionales usan solo el documento sobre el programa regional (RPD por sus siglas en inglés).*

***Entrega de los resultados del programa***

1. En función del contexto, los resultados deseados y la naturaleza de la participación del PNUD, existen varias opciones para entregar los resultados del programa. Estas incluyen proyectos de desarrollo, el mecanismo de participación y servicios de desarrollo. Los proyectos de eficacia institucional (antes llamados proyectos de gestión) y los proyectos de eficacia del desarrollo se utilizan para gestionar los insumos y las actividades que proporcionan una plataforma que permita al PNUD realizar actividades y brindar servicios programáticos para respaldar los resultados de desarrollo. El uso de cada instrumento se describe a continuación:

**Instrumentos modelo de entrega**

|  |  |
| --- | --- |
| **Instrumento** | **Descripción** |
| Proyecto de desarrollo | Entrega productos en que el PNUD debe rendir cuentas por el diseño, la supervisión y la garantía de calidad del proyecto completo. Los planes de iniciación pueden ayudar a comenzar el diseño del proyecto. |
| Mecanismo de participación | Entrega rápidamente actividades diseñadas y supervisadas por el PNUD para respaldar los resultados de políticas preliminares, para probar innovaciones con potencial de ampliación y para responder inmediatamente a crisis. El mecanismo de participación debe usarse para intervenciones pequeñas y simples, ya que los requisitos son bajos. |
| Servicios de desarrollo | Entregan productos, actividades y/o insumos hacia un resultado por el que un asociado debe rendir cuentas por la estrategia, el diseño y la garantía de calidad del proyecto. El PNUD solo es responsable de la calidad de los servicios de desarrollo provistos, no de toda la iniciativa. |
| Proyecto de eficacia del desarrollo | Entrega productos que el PNUD diseña y controla para contribuir a la calidad, la eficacia y la eficiencia de los resultados en múltiples proyectos de desarrollo. Dichos proyectos deben usarse para intervenciones intersectoriales que establecen normas, generan y comparten conocimiento, y desarrollan y ponen en práctica las políticas de desarrollo. |
| Proyecto de eficacia institucional | Gestiona los insumos (personal, voluntarios de la ONU, fondos, etc.) y las actividades que permiten al PNUD contribuir a resultados de desarrollo. |

**Instrumentos de *proyecto* específicos para el asociado/la financiación con modelos especializados y orientación:**

|  |  |
| --- | --- |
| **Asociado** | **Instrumento** |
| Programa (proyecto) conjunto de la ONU y fondos fiduciarios | [Directrices del programa conjunto](http://mptf.undp.org/document/download/13433) (en inglés), anexo B; proyecto del PNUD financiado por un fondo fiduciario de donantes múltiples, incluidos fondos de Unidos en la Acción: [Orientación del GNUDS sobre establecimiento, gestión y cierre de los FFDM](https://popp.undp.org/node/631) (en inglés). |
| Medio ambiente y clima (incluidos el Fondo para el Medio ambiente (FMAM), el Fondo Verde (GCF), Fondo de Adaptación, etc. | [Plantilla de Plan de Iniciación para preparar una subvención para la preparación de proyectos (PPG)](https://popp.undp.org/document/guidance-map-environmental-vertical-fund-gef-and-gcf-templates-procedures-and-policies) (en inglés);  [Plantilla de Documento de Proyecto para proyectos financiados por el FMAM](https://popp.undp.org/document/guidance-map-environmental-vertical-fund-gef-and-gcf-templates-procedures-and-policies) (en inglés);  [Plantilla de documento de proyecto para proyectos financiados por el GCF](https://popp.undp.org/document/guidance-map-environmental-vertical-fund-gef-and-gcf-templates-procedures-and-policies) (en inglés);  [Directrices del FMAM sobre la política del ciclo de proyectos y programas](https://popp.undp.org/document/guidance-map-environmental-vertical-fund-gef-and-gcf-templates-procedures-and-policies) (en inglés);  [Plantillas del FMAM-7 para formularios de identificación de proyectos (FIP) y endoso/aprobación del Director Ejecutivo](https://popp.undp.org/document/guidance-map-environmental-vertical-fund-gef-and-gcf-templates-procedures-and-policies) (en inglés);  [Plantillas de preparación de proyectos del FVC](https://www.greenclimate.fund/projects/access-funding) (en inglés); |
| Financiado por la Unión Europea (UE) | [Modelo de documento para un proyecto del PNUD](https://popp.undp.org/es/node/1131). Pueden regir requisitos adicionales específicos para la UE. Comuníquese con [ecsupport@undp.org](mailto:ecsupport@undp.org) para obtener orientación específica. |
| Proyectos de cooperación multinacional y Sur-Sur | Para entregar proyectos en más de un país, con un asociado en la ejecución por país; [Modelo de proyecto multinacional y Sur-Sur](https://popp.undp.org/es/node/116) |

**Instrumentos de *servicios de desarrollo* específicos para los asociados**

|  |  |
| --- | --- |
| **Asociado** | **Instrumento** |
| Gobierno | Acuerdo Modelo de Servicios de Desarrollo, disponible a pedido a través del Centro Regional/Buró de Políticas y de Apoyo de Programas pertinente durante el período piloto |
| Fondos mancomunados de países concretos cuando el PNUD es el agente gestor | [Manual de operaciones para los FMPC](https://www.unocha.org/sites/unocha/files/Operational_Handbook_for_OCHA_CBPFs_Version1.2.pdf) |
| Organismos de la ONU | Acuerdo de un organismo de la ONU con un organismo de la ONU con anexo de servicios de desarrollo (próximamente) |
| Sector privado y sociedad civil | Acuerdo modelo de servicios de desarrollo, disponible a pedido a través del Centro Regional/Buró de Políticas y de Apoyo de Programas pertinente durante el período piloto |

1. Los proyectos de desarrollo que no se encuentran en un marco a nivel de programa se denominan intervenciones estratégicas independientes y se consideran excepcionales.[[2]](#footnote-2) Los recursos regulares de PNUD no deben ser utilizados para estas intervenciones porque no contribuyen a un programa aprobado por la Junta Ejecutiva. Además del documento del proyecto, el Gobierno del país en que se ejecuta un programa debe firmar las cláusulas legales del Marco de Cooperación como parte de la aprobación de una intervención estratégica independiente. Se deben seguir los procedimientos del método armonizado de transferencias en efectivo (HACT por sus siglas en inglés) cuando se anticipen recursos a asociados nacionales, incluida la macro evaluación. Las intervenciones estratégicas independientes deben ser aprobadas por el Director del Buró Regional pertinente, y los resultados deben estar alineados con el Plan Estratégico. Los procedimientos de planificación, seguimiento, presentación de informes y evaluación de las intervenciones estratégicas independientes son los mismos que para otros proyectos de desarrollo.

***Diseño de un proyecto de desarrollo***

1. Un proyecto de desarrollo es un instrumento con plazos para entregar productos que contribuyen al cambio de desarrollo a nivel de efecto reflejado en el programa, junto con los resultados entregados por otros proyectos e instrumentos.
2. Los marcos de resultados de proyectos y los planes de trabajo de los grupos de resultados conjuntos de Unidos en la Acción de la ONU deben estar estrechamente relacionados con el marco de resultados del Marco de Cooperación/DPP. Los productos de los proyectos se toman directamente de los productos del programa en la medida de lo posible, ya que los proyectos entregan productos que contribuyen a los efectos del programa. Los productos deben adoptar los indicadores de productos del programa pertinentes para facilitar el seguimiento del programa y para clarificar la forma en que el proyecto contribuye a los logros a nivel de efecto.
3. Se debe desarrollar para todos los proyectos un documento de proyecto que cumpla con los estándares de calidad del PNUD. Este debe contener lo siguiente:
   1. Un vínculo claro con la teoría del cambio del programa[[3]](#footnote-3) que exprese lo siguiente:
      1. la cadena causal relacionada con el desafío de desarrollo y sus suposiciones subyacentes;
      2. la forma en que afecta a grupos de manera diferente (incluidos hombres y mujeres, y con un enfoque sobre grupos excluidos y marginados);
      3. la forma en que el proyecto evaluará la precisión de la cadena causal propuesta durante la ejecución para permitir la corrección del curso;
      4. las asociaciones y la participación de partes interesadas requeridas para lograr los resultados previstos; y
      5. la forma en que el proyecto contribuirá a un cambio de mayor nivel/contribuciones esperadas a los ODS.

El análisis, las evaluaciones, las lecciones, las innovaciones y otro conocimiento y pruebas del ACP deben usarse, según estén disponibles, para ayudar a respaldar las razones por las que el enfoque del proyecto es el que más posibilidades tiene de llevar al cambio de desarrollo deseado, con la consideración de la ventaja comparativa del PNUD como asociado en el desarrollo. Las presunciones y los riesgos específicos del proyecto deben detallarse claramente.

* 1. Resultados que sean específicos, cuantificables, asequibles, pertinentes y de duración determinada (SMART) y elaborados dentro de un marco de resultados de calidad y un plan de trabajo plurianual.
  2. Grupos destinatarios claramente identificados y otros grupos posiblemente afectados, con estrategias para la forma en que participarán como asociados activos a lo largo del ciclo del proyecto. Las percepciones de los grupos destinatarios sobre los desafíos de desarrollo y las soluciones necesarias se deben incorporar al enfoque del proyecto.
  3. Los recursos del PNUD y otros asociados en la financiación requeridos para alcanzar resultados, y la forma en que los resultados se sostendrán y/o ampliarán, incluso mediante la identificación de asociados que puedan proporcionar recursos.
  4. Identificación de los asociados en la ejecución y las partes responsables para completar los productos y las actividades del proyecto. Todas las evaluaciones de la capacidad programática y financiera (HACT) requeridas se deben tener en cuenta y completar en el presupuesto. Los costos anuales relacionados con la garantía de HACT también deben presupuestarse y completarse. Véase [Seleccionar un asociado en la ejecución](https://popp.undp.org/es/node/11526) y [Seleccionar partes responsables y beneficiarios](https://popp.undp.org/es/node/11531).
  5. Acuerdos de gestión y gobernanza que expresan roles, responsabilidades y la rendición de cuentas del proyecto. Consulte las políticas sobre [Asociados en la ejecución](https://popp.undp.org/node/1866), [Partes responsable](https://popp.undp.org/node/1441)s y [Supervisión](https://popp.undp.org/node/1856).
  6. Un análisis del riesgo inicial realizado mediante el SESP y el registro de riesgos.
  7. Un plan de seguimiento inicial y un plan de evaluación, si fuera pertinente.
  8. Una lista de los productos de conocimiento que se producirán, si fuera pertinente.

1. Los proyectos del PNUD deben considerar el uso de Voluntarios de la ONU (nacionales, internacionales o en línea). Esto puede incluir utilizar Voluntarios de la ONU para la cooperación Sur-Sur, como un mecanismo para promover la sostenibilidad y los acuerdos de transición, como un medio para involucrar a las partes interesadas locales y a grupos vulnerables o marginados, y/o como un recurso de capacidad con una buena relación costo-eficacia para la entrega del proyecto, incluidos el seguimiento, la evaluación y la presentación de informes.
2. Si un proyecto será desarrollado en conjunto con otros organismos de la ONU (llamado un programa conjunto), se debe seguir la [Orientación del GNUDS sobre programas conjuntos](https://unsdg.un.org/es/resources/nota-orientativa-sobre-una-nueva-generacion-de-programas-conjuntos) (en inglés). Si se selecciona el PNUD como el agente administrativo conforme a una opción de gestión de financiación intermediada, se debe contactar a la Oficina del Fondo Fiduciario de Asociados Múltiples para obtener más instrucciones ([executivecoordinator.mptfo@undp.org](mailto:executivecoordinator.mptfo@undp.org)). En situaciones en que la oficina no respalda al programa conjunto, como cuando no se alcanzan los umbrales mínimos, se debe utilizar el acuerdo directo de transferencia local.

***Diseño de carteras de proyectos***

1. Se puede crear una cartera de dos o más proyectos que contribuyan a resultados compartidos (por ejemplo, proyectos que contribuyen hacia el mismo efecto u ODS, o que tienen los mismos grupos destinatarios/áreas geográficas). Este es un enfoque opcional que busca reducir los costos de transacción del diseño, el seguimiento, la ejecución, el control y la presentación de informes del proyecto, dado que muchas funciones requeridas se realizan para la cartera y no de manera individual para cada proyecto. Las carteras también buscan mejorar la integración de proyectos que contribuyen a resultados compartidos, dado que se gestionan de manera más cercana. Los proyectos incluidos en una cartera pueden tener diferentes asociados en la ejecución y modalidades de implementación, como una combinación de proyectos ejecutados por el PNUD (DIM por sus siglas en inglés) y asociados nacionales (NIM por sus siglas en inglés). Para obtener una gestión de resultados más integrada y una gestión de proyectos más eficiente, los siguientes requisitos podrían regir para una cartera de proyectos:
   1. Documento de proyecto de cartera
   2. Garantía de calidad
   3. Avalúo (comité de avalúo de proyectos local)
   4. Seguimiento
   5. Gestión de riesgos y registro de riesgos
   6. Gobernanza del proyecto (es decir, una junta de proyecto)
   7. Participación de donantes y otros asociados, incluida la [movilización de recursos](https://intranet.undp.org/unit/pb/resmob/rmtoolkit/Pages/default.aspx). Los recursos se pueden movilizar para la cartera y se pueden asignar a cualquier proyecto en la cartera en función de las necesidades. Cualquier reasignación entre proyectos se debe hacer mediante una revisión formal del presupuesto.
   8. Evaluación
2. El gerente del proyecto/Representante Residente decide qué proyectos se incluyen en una cartera. Se deben desarrollar y firmar planes de trabajo separados para cada proyecto/asociado en la ejecución individual. Los planes de trabajo individuales se pueden vincular mediante un marco de resultados comunes. Para proyectos financiados por el FMAM y el FVC, solo los requisitos de garantía de calidad y la gobernanza del proyecto del PNUD se pueden combinar con otros proyectos en un enfoque de cartera; no se pueden combinar otros elementos.
3. Una vez que se establece una cartera de proyectos, los productos individuales de los proyectos dentro de la cartera se pueden agregar o cerrar según sea necesario. Un proyecto puede estar en una cartera solamente para garantizar la rendición de cuentas clara del seguimiento, la gobernanza y la comunicación con los asociados.

***Planificación del seguimiento***

1. El seguimiento del programa y el del proyecto están vinculados. Cada producto del proyecto está vinculado con un producto del programa; el seguimiento de productos del proyecto se puede utilizar para el seguimiento del programa a nivel de efecto y productos.
2. La planificación del seguimiento se realiza durante la formulación del programa y el proyecto, y los documentos relacionados deben considerar lo siguiente:
   1. Identificar resultados claros y coherentes (es decir, efectos y productos). Para los programas, los productos son indicativos y se deben revisar según sea necesario.
   2. Establecer indicadores claros basados en resultados para medir si se ha logrado un resultado. Garantizar que se establezcan la fuente y la frecuencia de los datos de todos los indicadores, junto con las bases de referencia y las metas. Se deben utilizar fuentes de datos nacionales cuando estén disponibles y sea práctico.
   3. Garantizar que se programen las actividades de seguimiento y se asignen las responsabilidades, teniendo en cuenta que el seguimiento del proyecto debe fundamentar —y estar fundamentado en— los procesos de seguimiento generales, como los procesos de revisión anual del Marco de Cooperación y/o los procesos de gestión de resultados nacionales como los grupos de efectos y los acuerdos en todo el sector.
   4. Identificar los mecanismos pertinentes, participar en estos y contribuir a ellos, como el grupo de resultados conjuntos de la ONU u otro grupo de efectos o mecanismo de coordinación del sector, para armonizar enfoques de seguimiento coherentes dentro del sistema de desarrollo de la ONU.
   5. Garantizar que se identifiquen los riesgos y se planifiquen y presupuesten medidas de gestión de riesgos para fundamentar la toma de decisiones.
   6. Establecer actividades de garantía, incluida la garantía de calidad, las auditorías programadas y las verificaciones esporádicas del HACT, según convenga.
   7. Garantizar que las pruebas del seguimiento servirían como fundamento confiable de la revaluación y la validación periódicas de la teoría del cambio relacionada para comprender si los productos del proyecto continúan siendo pertinentes para lograr el efecto correspondiente del programa en el país.
   8. Garantizar que los presupuestos del programa y el proyecto incluyan recursos humanos y financieros adecuados para el seguimiento y la evaluación de acuerdo con los parámetros establecidos en la [Política de seguimiento](https://popp.undp.org/node/1861).
   9. Garantizar el registro de lecciones aprendidas sobre qué funcionó y qué no, y explicar la forma en que se utilizaron los datos y la información generados por la ejecución de un proyecto para ajustar el curso del proyecto o fundamentar, en última instancia, otras intervenciones.
   10. Establecer si el proyecto se evaluará y definir planes para la evaluación.
3. Para los proyectos en que el PNUD funciona únicamente como el agente gestor para fondos mancomunados de países concretos, las actividades de seguimiento se deben realizar de acuerdo con el manual de operaciones para el fondo.
4. Se debe aplicar el Marcador de Género a todos los productos respaldados por el PNUD de acuerdo con la Estrategia de Igualdad de Género. Se debe invertir al menos el 15 por ciento de los recursos del programa en resultados con consideraciones de género.

Para los proyectos en los que el PNUD tiene previsto colaborar con el sector de la seguridad ajeno a las Naciones Unidas, se aplica la [Política de Diligencia Debida en materia de Derechos Humanos de las Naciones Unidas](https://digitallibrary.un.org/record/745567/files/A_67_775--S_2013_110-ES.pdf) (HRDDP, Human Rights Due Diligence Policy, por sus siglas en inglés), cuyo objetivo es garantizar que la Organización no preste apoyo a entidades que cometan graves violaciones del derecho internacional humanitario, de los derechos humanos y de los refugiados.

***Planificación de la evaluación***

1. La planificación de la evaluación debe comenzar en el momento del diseño del programa y del proyecto. Los recursos para la evaluación del programa se asignan mediante planes de evaluación aprobados por la Junta Ejecutiva. El PNUD tiene la obligación de preparar y presentar un plan de evaluación presupuestado a su Junta Ejecutiva como un anexo a los documentos de programas de países y los documentos de programas regionales presentados para su aprobación. Los recursos presupuestados para evaluaciones descentralizadas (es decir, evaluaciones supervisadas por la unidad del programa) se deben asegurar durante la preparación del presupuesto.
2. Un plan de evaluación debe incluir una combinación apropiada de evaluaciones del programa y de proyectos, que generarán la información más crítica y útil para el PNUD y sus asociados en la toma de decisiones. El plan de evaluación debe actualizarse periódicamente para incluir todas las nuevas evaluaciones planificadas o emprendidas.
3. Evaluaciones exigidas por un acuerdo de reparto de costes o un protocolo de asociación, incluidas las evaluaciones de proyectos financiados por los fondos verticales medioambientales (FMAM, FVC y FA), se deben incluir en los planes de evaluación. Es obligatorio evaluar el Marco de Cooperación al menos una vez por ciclo. Los siguientes puntos de referencia para proyectos proveen detalles adicionales a las evaluaciones obligatorias del proyecto[[4]](#footnote-4):
4. Los proyectos con un presupuesto planificado o un gasto real de más de US$ 5 millones planean y realizan una evaluación intermedia y final[[5]](#footnote-5)
5. Los proyectos con un presupuesto planificado o gastos reales entre US$ 3 y US$ 5 millones planifican y realizan una evaluación intermedia o final[[6]](#footnote-6)
6. Los proyectos con una duración de más de 5 años[[7]](#footnote-7) planifican y realizan una evaluación intermedia o final
7. Los proyectos que ingresan a la segunda fase deben planificar y realizar una evaluación.[[8]](#footnote-8)
8. Las iniciativas de desarrollo que se están considerando para la ampliación deben evaluarse antes de la expansión.
9. Todas las evaluaciones deben diseñarse y realizarse de acuerdo con las normas y estándares del [Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas](https://www.unevaluation.org/document/detail/1914) (en inglés).

***Presupuestación y financiación basadas en resultados***

1. El PNUD utiliza la presupuestación basada en resultados para programas y proyectos. Este es un proceso en que (a) la formulación de un programa gira en torno a un conjunto de resultados esperados; (b) los resultados esperados justifican los requisitos de recursos derivados de los productos y relacionados con estos; y (c) el desempeño para el logro de los resultados se mide con indicadores de desempeño objetivos. La presupuestación basada en resultados se refleja en el marco de resultados y recursos para el programa y el plan de trabajo plurianual, con marcos de recursos asociados para proyectos. Define los recursos requeridos por el PNUD y otros asociados en la financiación para entregar los resultados planificados. Los presupuestos basados en resultados de programas del país deben elaborarse en función del marco presupuestario común y la estrategia de financiación del Marco de Cooperación.
2. Los siguientes son los principios orientadores de la presupuestación basada en resultados:
   1. Los presupuestos del programa se enfocan en los resultados a nivel de efecto; los presupuestos del proyecto se enfocan en resultados a nivel de productos y en las actividades requeridas para lograr productos.
   2. Las actividades para entregar los productos acordados se toman de la teoría del cambio del proyecto y están plenamente presupuestadas en el presupuesto del proyecto. Esto está conectado con los efectos mediante la teoría del cambio del programa, y está presupuestado en los resultados del documento del programa de país/la región y el marco de recursos.
   3. El desarrollo del presupuesto debe ser participativo y realizarse con una base empírica. Además de consultar con las partes interesadas durante el desarrollo de la teoría del cambio, los asociados en la financiación pertinentes deben participar en el desarrollo y la finalización del presupuesto.
   4. El desempeño del presupuesto se mide mediante metas de seguimiento según lo definido en los indicadores del marco de resultados y las tasas de entrega. Las metas deben poder mostrar el cambio en los resultados que se pueda lograr con un cambio en los recursos.
   5. Los presupuestos reflejan las presunciones acerca de los recursos requeridos para entregar resultados. En ese sentido, deben ser flexibles y poder revisarse con facilidad en respuesta a constataciones del seguimiento, el análisis de la teoría del cambio y cambios en el contexto (tenga en cuenta que rigen restricciones sobre los proyectos financiados por el FMAM y el FVC).
3. Todos los proyectos de desarrollo deben formular un plan de trabajo plurianual realista, mediante la presupuestación de los costos a nivel de actividad para la duración del proyecto (sobre una base plurianual cuando sea necesario), desde el inicio hasta el cierre del proyecto. El diseño y la definición de un proyecto - sus productos y actividades, con un presupuesto totalmente calculado, es fundamental para el éxito de la ejecución. El modelo de presupuesto del PNUD está disponible [aquí](https://intranet.undp.org/unit/ofrm/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/unit/ofrm/Financial%20Resource%20Management%20Policies/Budget%20template%20-%20UNDP_5_.xlsx&action=default) (en inglés).
4. Todos los costos programáticos y operacionales anticipados, incluidos los acuerdos de eficacia del desarrollo y apoyo de la ejecución, deben ser identificados, calculados y presupuestados plenamente en el presupuesto. La lista detallada de los componentes que deben presupuestarse está disponible [aquí](https://intranet.undp.org/unit/ofrm/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/unit/ofrm/Financial%20Resource%20Management%20Policies/Major%20Budget%20lines.docx&action=default) (en inglés).
5. Los fondos de los proyectos se movilizan desde varias fuentes para los gastos del proyecto según lo definido en el presupuesto del proyecto. Los arreglos financieros del proyecto se deben planificar en este proceso. Pueden incluir financiamiento de parte de recursos regulares del PNUD, la participación del Gobierno en los gastos, fondos fiduciarios de donantes múltiples, financiaciones de fondos verticales o fondos fiduciarios, el sector privado y otros. Cuando los resultados requieran el apalancamiento de recursos de asociados que no pasarán por el PNUD, esta situación se debe reflejar en los documentos del proyecto y el programa, y en el registro de riesgos.
6. Se puede aprobar un documento del proyecto con base en el plan de financiación; no todo el financiamiento del proyecto debe estar comprometido o disponible al principio del proyecto. Si no hay recursos adecuados disponibles para financiar el proyecto plenamente, se debe dar prioridad clara al plan de trabajo plurianual y se debe indicar qué productos y/o actividades se financiarán primero con los recursos disponibles al momento de firmar el proyecto. Se debe desarrollar un plan de movilización de recursos y comunicaciones, y se debe incorporar en las secciones pertinentes del documento del proyecto. Esto incluye una indicación de las prioridades y las medidas de mitigación si no se materializan los recursos necesarios.
7. Se deben seguir las políticas y los procedimientos requeridos por el asociado en la financiación, además de las políticas y los procedimientos del PNUD, para ventanas de financiación, fondos comunes de la ONU, el FVC y el FMAM y otros fondos verticales. Los procedimientos de financiación de proyectos se detallan en [Gestión de proyectos e ingresos](https://popp.undp.org/es/taxonomy/term/106) en el capítulo de Gestión de recursos financieros de las Políticas y Procedimientos de Operaciones y Programas.
8. Cuando se involucran en el proyecto otros recursos, como participación en los gastos o fondos fiduciarios, se deben aplicar los mecanismos de recuperación de costos aplicables de acuerdo con la Política de recuperación de costos, dado que las tasas de apoyo general a la gestión varían de acuerdo con el tipo y la fuente de la financiación. La recuperación de costos, incluidos los costos directos del proyecto, se debe incluir con claridad en el presupuesto del proyecto.
9. Cuando se prevea que el proyecto va a compartir servicios u otros costes comunes dentro de la oficina, o que va a recibir servicios de otros Centros de Coste (en lugar de contratar/gastar directamente en el marco del proyecto), éstos deben incluirse en el presupuesto del proyecto en la actividad correspondiente.
10. Para los acuerdos de servicios de desarrollo, los honorarios pagables al PNUD se deben definir con claridad en el acuerdo entre el PNUD y el financiador del servicio de desarrollo.
11. Los requisitos para elaborar el presupuesto de un proyecto se describen en [Preparación de presupuestos totalmente calculados para proyectos](https://popp.undp.org/node/1706).

***Planificación de estrategia y acción para asociaciones y comunicaciones***

1. El programa de país debe tener una estrategia y un plan de acción para asociaciones y comunicaciones (PCAP por sus siglas en inglés) integrado en la documentación del programa como parte de su diseño.
2. La PCAP debe incluir los siguientes elementos obligatorios:
   1. perspectiva: resumen del panorama de asociaciones y ventaja comparativa en el contexto del programa de país;
   2. objetivo estratégico: estrategia para posicionar al PNUD entre los asociados y para financiar el programa de país, incluida la propuesta de valor del PNUD y las metas de movilización de recursos;
   3. acciones: los asociados a los que se dirige, la tramitación,[[9]](#footnote-9) las acciones, incluidas las inversiones de capacidad de la oficina en el país, los riesgos; y
   4. declaración de los objetivos de comunicación del programa; audiencias destinatarias; mensajes clave alineados con el programa de país y sus objetivos de asociación/movilización de recursos; y principales acciones, instrumentos y mecanismos de comunicación.
3. La PCAP debe ser entregado al Buró Regional para la garantía de calidad como parte del proceso de formulación y ejecución del programa del país. La oficina en el país debe actualizar regularmente la PCAP durante el período del programa de país, y esta debe ser supervisada por el Buró Regional, incluso mediante al menos una revisión anual de su estado. Se puede encontrar orientación sobre la PCAP en las [Herramientas para la movilización de recursos (RM) y Herramientas para las comunicaciones](https://intranet.undp.org/unit/pb/resmob/rmtoolkit/Pages/default.aspx) (en inglés).

***Subsidio del FMAM para la preparación de planes de iniciación y proyectos***

1. Se puede preparar un plan de iniciación cuando se requieren los recursos para ayudar a finalizar el diseño del proyecto, comenzar la puesta en marcha de actividades piloto o responder inmediatamente a una crisis. Los subsidios para la preparación de proyectos (PPG por sus siglas en inglés) son recursos aprobados por el FMAM para los planes de iniciación.
2. Los planes de iniciación son documentos que deben contener los elementos siguientes: el propósito del plan de iniciación y las actividades y el presupuesto necesarios para formular el proyecto y/o llevar a cabo las actividades programáticas necesarias para iniciar la respuesta a la crisis. Los documentos del plan de iniciación del FMAM para recursos del PPG del programa deben seguir el modelo de PPG/PI del FMAM-PNUD, dado que el FMAM no permite que se financien ciertas actividades con los recursos del PPG (p. ej., la puesta en marcha de actividades piloto).
3. El gerente del programa/Representante Residente aprueba el plan de iniciación, que es habitualmente ejecutado directamente por el PNUD, aunque existen otras modalidades posibles cuando un Gobierno lo solicite. Debe haber pruebas de que el Gobierno está de acuerdo con el plan, ya sea mediante actas de reuniones, un intercambio de cartas o correos electrónicos, o una firma en el documento del plan. En casos excepcionales, el Director del Buró Regional puede anular este requisito. La duración del plan de iniciación no puede exceder los 18 meses. Si bien no se requiere la garantía de calidad del proyecto para los planes de iniciación, se debe ejercer un criterio razonable para garantizar tanto la calidad como la sostenibilidad social y ambiental. Se deben completar los SESP cuando haya posibles impactos sociales y ambientales, y se debe proporcionar un marcador de género.

***Proyectos de eficacia del desarrollo y eficacia institucional***

1. Los proyectos de eficacia institucional gestionan los insumos y las actividades que permiten al PNUD contribuir a resultados de desarrollo. Este tipo de proyecto no requiere un documento del proyecto y pueden operar sobre una base continua. Se debe preparar un plan de trabajo anual y un presupuesto, que deben ser aprobados por el personal con la delegación de autoridad apropiada.
2. Los proyectos de eficacia del desarrollo entregan productos que el PNUD diseña y controla para contribuir a la calidad, la eficacia y la eficiencia de los resultados en múltiples proyectos de desarrollo. Dichos proyectos deben usarse para intervenciones intersectoriales que establecen normas; generan y comparten conocimiento; y desarrollan y ponen en práctica las políticas de desarrollo.
3. Estos tipos de proyectos no requieren un documento del proyecto y pueden operar sobre una base continua. Se debe preparar un plan de trabajo anual y un presupuesto, que deben ser aprobados por el personal con la delegación de autoridad apropiada.

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

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

1. Conforme al Plan Estratégico 2018-2021, ya no existe un programa mundial. Los proyectos globales contribuyen directamente al Plan Estratégico. [↑](#footnote-ref-1)
2. Los proyectos globales contribuyen directamente al Plan Estratégico. [↑](#footnote-ref-2)
3. Los proyectos globales deben demostrar vínculos claros con la teoría del cambio del Plan Estratégico. [↑](#footnote-ref-3)
4. Las oficinas de país pueden solicitar al punto focal de Evaluación Regional que dispense evaluaciones en base a una justificación razonable. Al mismo tiempo, si un proyecto debe evaluarse como parte de una evaluación de Efecto, cartera o temática, entonces tal vez no sea necesaria una evaluación separada del proyecto. [↑](#footnote-ref-4)
5. Si el proyecto tiene menos de 4 años, solo se requiere una evaluación. [↑](#footnote-ref-5)
6. Esto incluye proyectos y no servicios de desarrollo. Si bien se recomienda que las unidades del programa evalúen proyectos de servicios de desarrollo grandes, la eficiencia de la entrega se puede cubrir mediante auditorías. [↑](#footnote-ref-6)
7. Los proyectos que superen los 5 años deben evaluarse dentro de los 6 meses si aún no se han evaluado. [↑](#footnote-ref-7)
8. Un proyecto está entrando en una segunda fase cuando se propone aumentar los resultados, a través de una revisión sustantiva del proyecto o un nuevo proyecto. [↑](#footnote-ref-8)
9. Las metas de movilización de recursos aprobadas se verán reflejadas en los sistemas de planificación corporativa y se supervisarán respecto a las tramitaciones. [↑](#footnote-ref-9)