



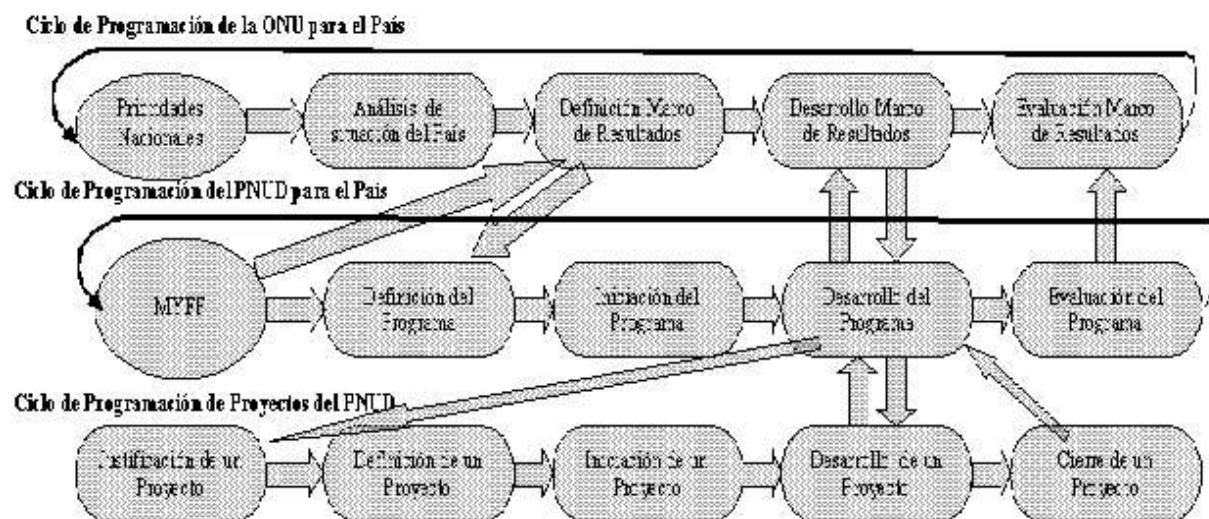
II. MARCO PROGRAMÁTICO

PUNTOS IMPORTANTES DE GESTIÓN PARA PROGRAMAS Y PROYECTOS BAJO LA GUIA 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).

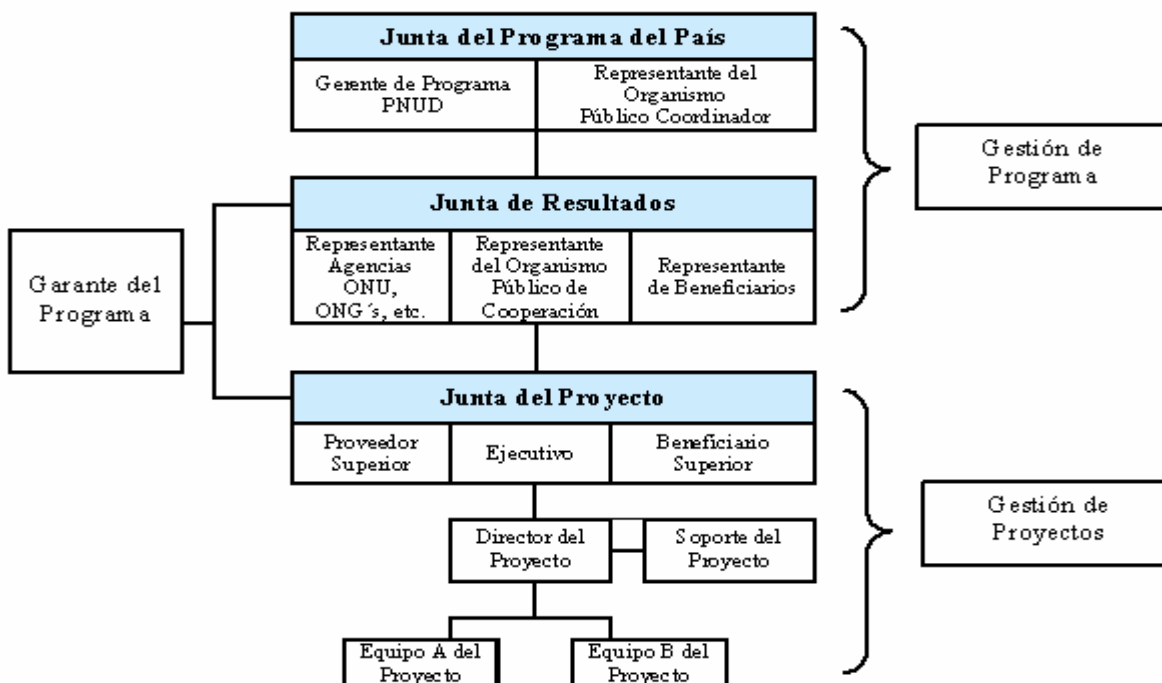
El *Ciclo de Programación del PNUD para el país* se relaciona con el alcance de resultados obtenidos por medio de las intervenciones del PNUD. El Plan Estratégico, de acuerdo al mandato de la Junta Ejecutiva del PNUD, define la visión y misión de la organización, así como las metas y objetivos concretos a conseguir en un ciclo de cuatro años, en apoyo a los países para alcanzar los objetivos nacionales de desarrollo.

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 de País: Al nivel de gestión general del programa, se establecerá una Junta del Programa de País como mecanismo de consulta quien sobre la base del consenso tomará las decisiones gerenciales sobre los asuntos del programa. La Junta del Programa de País es responsable de supervisar la ejecución del CPAP, de la integración de los efectos del CPAP, así como de asegurar que los mismos contribuyan a los esfuerzos generales del Equipo de País (UNDAF), según corresponda. La Junta del Programa de País se compone, como mínimo, de los Directores (o su representantes designados) del Organismo Público de Coordinación y de la oficina del PNUD, respectivamente. De existir un fuerte énfasis y relevancia respecto a un área temática en el programa de país, es posible también invitar a un representante de alto nivel del ministerio de línea responsable y de instituciones técnicas, según se requiera.

Reuniones Conjuntas sobre Estrategia (Joint Strategy Meeting-JSM): El Equipo de las Naciones Unidas de Asistencia al País (UNCT), el organismo público de coordinación, los ministerios encargados de la ejecución, las organizaciones no gubernamentales clave y otros copartícipes se reúnen en febrero con dos objetivos: examinar y completar la Matriz de Resultados, especialmente en lo referente a los efectos directos y productos de los organismos y efectuar un examen estratégico del programa de cooperación de cada organismo con el Gobierno y los demás copartícipes en la ejecución. Después de finalizar los CPAP y antes de comenzar la ejecución de los programas, se celebra la segunda JSM. Su propósito es que los miembros del UNCT intercambien información y examinen los CPAP definitivos (y otros instrumentos de programación y de M y E) y velen por que se hayan establecido los necesarios procedimientos de realización, monitoreo y seguimiento.

Gerente del Programa: es responsable de la gestión exitosa del Programa y la contribución del mismo al logro de los resultados del Programa. El Gerente de Programa también es responsable de preparar un plan de evaluación y de encomendar y utilizar las evaluaciones de conformidad con la política de evaluación del PNUD y criterios de calidad. 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, 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 estrechamente con el/a Gerente del Programa para asegurar que el plan del programa incluye los aspectos necesarios, incluyendo la identificación de los proyectos requeridos para alcanzar los resultados esperados. 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 Efectos: En consulta con el Organismo Público de Coordinación, el/a Gerente de Programa (RR o su designado) deberá asegurar que cada componente del programa o efecto tiene una Junta de Efectos que se ha de establecerse al momento de definir el Programa de País.



La Junta de Efectos es responsable de monitorear el logro de los resultados esperados bajo el componente de programa respectivo, apoyando al Gerente de Programa en manejar la interdependencia de diferentes proyectos que contribuyen al logro de los efectos. También ejerce el rol de garante del programa al nivel de efecto. La Junta de Efectos desempeña un rol crítico en las evaluaciones de efecto asegurando la calidad de los procesos de evaluación y los productos, y utilizando las evaluaciones para mejorar el desempeño, rendición de cuentas y aprendizaje. En la mayoría de los casos, la Junta de Efectos puede cumplir la función del Comité Local de Revisión de Proyectos (LPAC) analizando los proyectos presentados y asesorando al Gerente del Programa en la aprobación de los mismos. La Junta de Efectos 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: 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 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 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 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 designa al Gerente/Coordinador del proyecto, quien no podrá ser el mismo representante designado por el Asociado en la Implementación para la Junta de Resultados.

Garante 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

¹ (para más información por favor consultar:

<http://content.undp.org/go/userguide/>

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