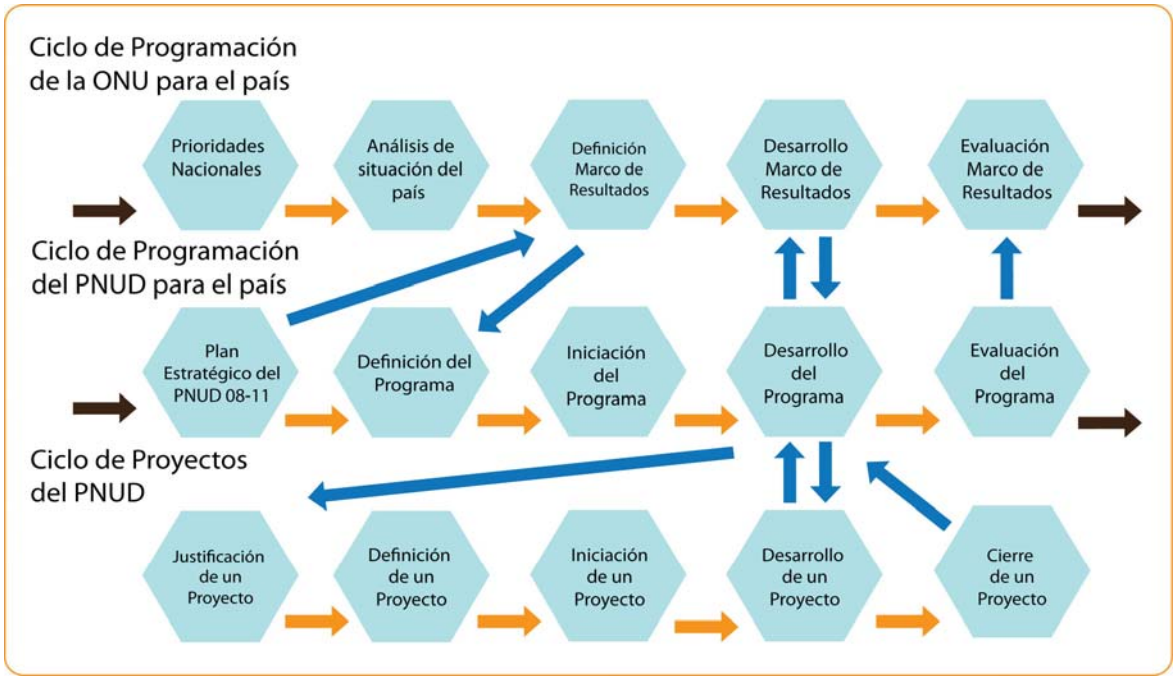
II. MARCO PROGRAMÁTICO

PUNTOS IMPORTANTES DE GESTIÓN PARA PROGRAMAS Y PROYECTOS

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 así como los logros de la organización están integrados en los ciclos de vida del programa y del 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 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 sus siglas 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 sus siglas en inglés).

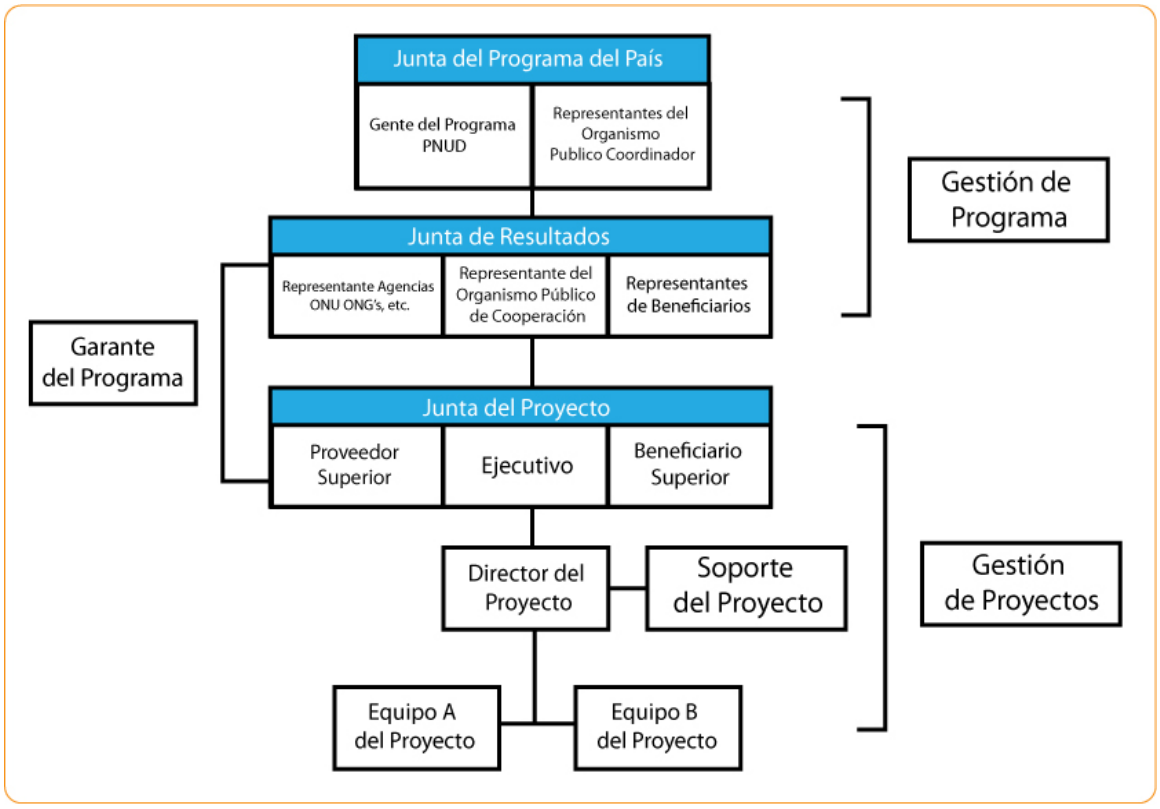
El **Ciclo de Programación del PNUD para el País** se relaciona con el alcance de resultados obtenidos por medio de las intervenciones del PNUD. El Marco del Plan Estratégico del PNUD vigente, de acuerdo al mandato de la Junta Ejecutiva del PNUD, define el marco de trabajo en el cual el PNUD puede contribuir en el 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

Sirven 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, por 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 a 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, 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. La Junta del Proyecto es el grupo responsable de tomar decisiones de gestión sobre la base de un consenso para un proyecto específico, cuando el Director Nacional del mencionado proyecto requiera de algún tipo de orientación, incluidas recomendaciones para la aprobación de exámenes a proyectos por parte del PNUD / Asociado en la Implementación. Los exámenes del proyecto efectuados por este grupo se llevan a cabo según puntos de decisión designados durante el desarrollo del proyecto o, según sea necesario, cuando así lo considere el Director Nacional del Proyecto. Este grupo es consultado por el Director Nacional del Proyecto para la toma de decisiones cuando su capacidad de gestión (normalmente restricciones en términos de tiempo y presupuesto) ha sido excedida. Sobre la base del AWP, la Junta autorizará desviaciones sustantivas respecto a los planes aprobados. La Junta nombra al Director Nacional del Proyecto.

El mencionado grupo contempla las siguientes tres funciones:

- Un **Ejecutivo** que represente la identificación con el proyecto para que actúe como Presidente del grupo.
- Un **Proveedor Superior** representa los intereses de las partes involucradas con proveer de fondos y/o experiencia técnica al Proyecto; actúa como guía en cuanto a la factibilidad técnica del proyecto.
- Un **Beneficiario Superior** representa los intereses de los beneficiarios últimos del Proyecto; permite garantizar el cumplimiento de los beneficios del proyecto 2desde la perspectiva de los beneficiarios del mismo.

Los potenciales miembros de la Junta del Proyecto son debidamente examinados y recomendados para su aprobación durante la reunión del Comité de Evaluación de Proyectos (LPAC). Por ejemplo, el papel del Ejecutivo puede ser desempeñado por un representante del Organismo Público de Cooperación o del PNUD, el del Proveedor Superior por representantes del Asociado en la Implementación / Entidad de Ejecución y/o del PNUD, y el del Beneficiario Superior por representantes del Gobierno o de la sociedad civil.

Asociado en la Implementación / Entidad de Ejecución. Es la entidad responsable del proyecto, 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).

Director Nacional del Proyecto. El Director Nacional es el responsable de la gestión y de la toma de decisiones diarias relativas al Proyecto en representación de la Junta del Proyecto y dentro de las restricciones establecidas por dicha Junta. La principal responsabilidad del Director Nacional del Proyecto es garantizar que éste produzca los resultados especificados en el Documento de Proyecto a los niveles de calidad requeridos y dentro de las restricciones sobre tiempo y costo. El Asociado en la Implementación o Entidad de Ejecución designa al Director Nacional del Proyecto, quien no podrá ser el mismo representante designado por el Asociado en la Implementación / Entidad de Ejecución para la Junta de Resultados.

Garante del Proyecto. La función de Garante del Proyecto es responsabilidad de cada miembro de la Junta del Proyecto, sin embargo, dicha función también puede ser delegada. El Garante del Proyecto respalda la labor de la Junta del Proyecto y de la Junta de Resultados al cumplir funciones de seguimiento y de vigilancia del proyecto en forma objetiva e independiente. Esta función garantiza la debida administración y conclusión de las etapas adecuadas de la gestión del proyecto. El Garante del Proyecto no es subordinado al Director Nacional del Proyecto. En consecuencia, ninguna de las funciones de Garantía a cargo de la Junta del Proyecto puede ser delegada al Director Nacional del Proyecto. El PNUD designa a una persona para que desarrolle la mencionada función, la cual es obligatoria para todos los Proyectos. Típicamente, un Oficial de Programa del PNUD es quien cumple la función de Garantía del Proyecto.

Soporte del Proyecto. Proporciona respaldo al Director Nacional 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.

CICLO DE VIDA DE PROYECTOS

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 en donde 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.

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, asimismo la realización de los productos y su contribución a los resultados del Programa:

Justificación. Consiste en 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.

Definición. Consiste en analizar si el ámbito de aplicación del proyecto es realista para obtener resultados, y de qué forma puede alcanzar dichos resultados de manera más eficiente.

Iniciación. Es 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

Desarrollo. Es 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.

Cierre de Proyecto. Es terminar formalmente un proyecto, tanto operacionalmente 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.

INSTRUMENTOS PARA PROGRAMAS A NIVEL DE PAÍS

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 supeditada 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.

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, asimismo deberá 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 Implementación 1y 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

[1] 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 56/20 1 de la Asamblea Genera, 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.

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, 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 él 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.

El Documento de Proyecto estará constituido por, al menos:

- Carátula (firmada por el Asociado en la Implementación y el PNUD)[4].
- 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 y Quality Managments for Project Activity Results).
- Contexto Legal.
- Anexos: Análisis de Riesgo, Evaluación de Capacidades (Capacity Assessment), Plan Anual del Programa de País (CPAP) firmado por el Gobierno y el PNUD, Disposiciones Complementarias, eventuales Acuerdos Adicionales y eventuales Términos de Referencia del equipo clave del Proyecto.

NUEVOS INSTRUMENTOS DE PROGRAMACIÓN		
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. La tabla siguiente detalla cómo los requerimientos formales del formato de un Documento de Proyecto están cubiertos por el CPAP y AWP.		
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: Análisis de Riesgo, Evaluación de Capacidades, Plan Anual del Programa de País (CPAP), Disposiciones Complementarias, eventuales Acuerdos Adicionales y eventuales Términos de Referencia del equipo clave del Proyecto.

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

País: _____

Documento de Proyecto

Nombre del Proyecto

Resultado UNDAF:

Resultado del Programa de País:

Producto(s) esperado(s):

Asociado en la Implementación

Otras Instituciones Responsables

Breve Descripción

Periodo del Programa País:	_____
Key Result Area (Plan Estrategico del PNUD 2008-11)	_____
Codigo del Proyecto (Atlas Award ID):	_____
Fecha de Inicio:	_____
Fecha de Termino	_____
Fecha del PAC	_____

Total Presupuesto Requerido	_____
Recursos Asignados:	_____
• Regulares	_____
• Otros:	_____
o Donante	_____
o Gobierno	_____
Honorarios por Servicios Generales:	_____
Recursos Pendientes:	_____
Contribuciones en especie:	_____

Aceptado por (Gobierno-APCI): _____

Aceptado por (Asociado en la Implementación): _____

Aceptado por (PNUD): _____

I. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

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, es decir, 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.

II. ESTRATEGIAS

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.

III. MARCO DE RESULTADOS Y RECURSOS

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

Resultado Esperado del Programa de País:				
Indicador, Línea de Base y Objetivos del Programa de País:				
Key Result Area del Plan Estratégico 2008-11 del PNUD que se Aplica:				
Estrategia de Asociación:				
Denominación y Número del Proyecto (ATLAS Award ID):				
PRODUCTOS ESPERADOS (como en la carátula)	**METAS DEL PRODUCTO POR AÑO**	**ACTIVIDADES**	**PARTES RESPONSABLES**	**INSUMOS**
Especificar cada Producto planeado para ayudar a lograr el Resultado del Programa País. Indicar Línea de Base, Meta y Indicador asociado a cada Producto para facilitar el monitoreo del cambio a lo largo del tiempo. Cada Producto debe corresponder a un Project ID in Atlas.	Usar esta columna para los proyectos más complejos donde cada producto requiere más de un año en realizarse	Establecer las principales Actividades y Acciones necesarias para conseguir cada meta de producto. Cada Actividad debe corresponder a un Activity ID en Atlas.	Especificar las partes que han sido contactadas por el Asociado en la Implementación para llevar a cabo estas actividades.	Especificar la naturaleza y el valor de los aportes necesarios para la realización de cada producto.
Producto 1: **Línea de Base:** **Meta:** **Indicador:**	Meta (año 1) - - Meta (año 2) - -	Actividad 1.1 ▪ Acción 1.1.1 ▪ Acción 1.1.2 Actividad 1.2 ▪ Acción 1.2.1 ▪ Acción 1.2.1		
Producto 2: **Línea de Base:** **Meta:** **Indicador:**	Meta (año 1) - - Meta (año 2) - -	Actividad 2.1 ▪ Acción 2.1.1 ▪ Acción 2.1.2 Actividad 2.2 ▪ Acción 2.2.1 ▪ Acción 2.2.2		

IV. PLAN ANUAL DE TRABAJO (ANNUAL WORK PLAN -AWP)

El Plan Anual de Trabajo (AWP sus siglas en inglés) se establece para cada año, éste indica en detalle las Actividades planteadas y define lo que será logrado durante el año respecto a uno o más resultados del Programa de País. 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 Programa de País (CPAP), cuando se cuenta con este instrumento.

El PNUD y el Asociado en la Implementación preparan conjuntamente el Plan Anual de Trabajo, 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 Anual de Trabajo contiene:

- Los Productos Esperados del Programa de País (CPAP).
- Las Actividades a realizar para el logro de los Productos Esperados del Programa de País. También deben indicarse las Actividades de Monitoreo y Evaluación, a saber:
    - Evaluaciones.
    - Visitas de monitoreo sobre el terreno.
    - Misiones de respaldo técnico.
    - Verificaciones de Auditoria.
- Los plazos para llevar a cabo las Actividades planificadas.
- Las Partes Responsables de llevar a cabo cada Actividad.
- El Presupuesto asignado para cada actividad indicando:
    - Fuente de Recursos (código fuente utilizado para financiar los insumos).
    - Descripción del Presupuesto (código cuenta y descripción para identificar los insumos a brindar respecto a cada Actividad).
    - Monto.

El Plan Anual de Trabajo proporciona la base para solicitar insumos (recursos económicos, suministros, contratos, viajes, personal) y desembolsos de fondos para ejecutar las actividades planificadas.

Se produce una Hoja de Presupuesto del Plan Anual de Trabajo para cada año. Cuando un proyecto tiene por duración más de un año, se realizará un plan de trabajo para cada año con su correspondiente presupuesto anual dentro del presupuesto global. Las Hojas de Presupuesto del AWP que cubren la duración de dicho proyecto constituirán el presupuesto del proyecto.

En la fase inicial del Proyecto, el Plan Anual de Trabajo formulado para los años posteriores no necesita un elevado nivel de detalle y puede indicar solo las Actividades programadas y sus compromisos. Sin embargo, ya que dichos detalles se hacen presentes de manera progresiva, la respectiva Hoja de Presupuesto del AWP para un año específico deberá ser completada a cabalidad. Los presupuestos de proyectos también se ingresan y revisan en ATLAS, según corresponda.

La Hoja del Plan Anual de Trabajo se indica en el cuadro que se presenta a continuación:

PLAN ANUAL DE TRABAJO

Año:

PRODUCTOS ESPERADOS (como en la carátula)	**ACTIVIDADES PLANEADAS** Listar las Actividades y Acciones Correspondientes	**PLAZOS**				**PARTES RESPONSABLES**	**PRESUPUESTO PLANEADO**		
		T1	T2	T3	T4		Fuente de Recursos	Descripción del Presupuesto	Monto
Producto 1: **Línea de Base:** **Indicadores:** **Metas:** **Resultado del Programa de País**:	Actividad 1.1 ▪ Acción 1.1.1 ▪ Acción 1.1.2								
	Actividad 1.2 ▪ Acción 1.2.1 ▪ Acción 1.2.1								
	Actividad 1.3 ▪ Acción 1.3.1 ▪ Acción 1.3.2								
	Actividad 1.4 ▪ Acción 1.4.1 ▪ Acción 1.4.2								
Producto 2: **Línea de Base:** **Indicadores:** **Metas:** **Resultado del Programa de País**:	Actividad 2.1 ▪ Acción 2.1.1 ▪ Acción 2.1.2								
	Actividad 2.2 ▪ Acción 2.2.1 ▪ Acción 2.2.2								
Producto 3: **Línea de Base:** **Indicadores:** **Metas:** **Resultado del Programa de País**:									
TOTAL									

V. ARREGLOS DE GESTIÓN

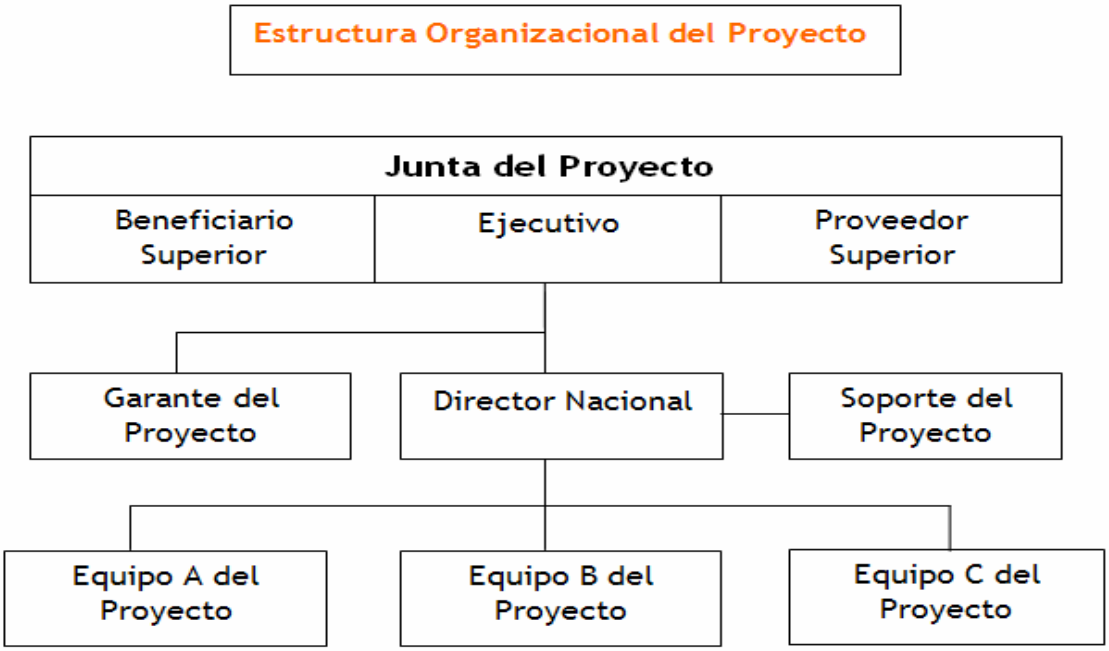
La presente sección del Documento de Proyecto define funciones y responsabilidades de las partes (incluyendo una aclaración sobre la rendición de cuentas con respecto a los recursos) en la puesta en marcha y en la supervisión de las Actividades del Proyecto. Dichas partes corresponden a aquellas señaladas en la página de firmas como Asociado en la Implementación y Partes Responsables. En particular, se debe definir la Estructura Organizacional del Proyecto, indicando los individuos a cargo de los roles y de la Junta del Proyecto.

Esta sección informa sobre los resultados de las Evaluaciones de Capacidades de los Asociados en la Implementación y la forma en que los recursos serán transferidos anticipos, reembolsos, pagos directos, servicios de apoyo de las oficinas del país. También aborda las medidas necesarias para fortalecer las capacidades cuando éstas se observan débiles.

Otros elementos de la presente sección incluyen:

- Acuerdos de colaboración con proyectos relacionados -de existir.
- Obligaciones anteriores y prerrequisitos para implementación del proyecto.
- Una breve descripción de los aportes/insumos a ser entregados por todos los asociados.
- Acuerdos sobre derechos de propiedad intelectual y utilización del logo de los productos del proyecto.
- Disposiciones de Auditoría.

Se define la Estructura Organizacional del Proyecto utilizando el diagrama que se presenta a continuación.



ROLES Y RESPONSABILIDADES

Los requisitos mínimos para las modalidades de Gestión del proyecto incluyen las siguientes funciones:

Junta del Proyecto. La Junta del Proyecto es el grupo responsable que puede tomar decisiones de Gestión sobre la base de un consenso para un proyecto específico, cuando el Director Nacional del mencionado proyecto requiere de algún tipo de orientación, incluidas recomendaciones para la aprobación de exámenes a proyectos por parte del PNUD / Asociado en la Implementación. Los exámenes del proyecto efectuados por este grupo se llevan a cabo según puntos de decisión designados durante el desarrollo del proyecto o, según sea necesario, cuando así lo considere el Director Nacional del Proyecto. Este grupo es consultado por el Director Nacional del Proyecto para la toma de decisiones cuando su capacidad de Gestión (normalmente restricciones en términos de tiempo y presupuesto) ha sido excedida. Sobre la base del AWP, la Junta autorizará desviaciones sustantivas respecto a los planes aprobados. La Junta nombra el Director Nacional del Proyecto.

El mencionado grupo contempla las siguientes tres funciones:

- Un **Ejecutivo** que represente la identificación con el proyecto para que actúe como Presidente del grupo.
- Un **Proveedor Superior** representa los intereses de las partes involucradas con proveer de fondos y/o experiencia técnica al Proyecto; asimismo actúa como guía en cuanto a la factibilidad técnica del proyecto.
- Un **Beneficiario Superior** representa los intereses de los beneficiarios últimos del Proyecto; además permite garantizar el cumplimiento de los beneficios del proyecto desde la perspectiva de los beneficiarios del mismo.

Los potenciales miembros de la Junta del Proyecto son debidamente examinados y recomendados para su aprobación durante la reunión del Comité de Evaluación de Programas (PAC). Por ejemplo, el papel del Ejecutivo puede ser desempeñado por un representante del Organismo Publico de Cooperación o del PNUD, el del Proveedor Superior por representantes del Asociado en la Implementación / Entidad de Ejecución y/o del PNUD, y el del Beneficiario Superior por representantes del Gobierno o de la sociedad civil.

Garante del Proyecto. La función de Garante del Proyecto es responsabilidad de cada miembro de la Junta del Proyecto, sin embargo, dicha función también puede ser delegada. El Garante del Proyecto respalda la labor de la Junta del Proyecto y de la Junta de Resultados al cumplir funciones de seguimiento y de vigilancia del proyecto en forma objetiva e independiente. Esta función garantiza la debida administración y conclusión de las etapas adecuadas de la gestión del proyecto. El Garante del Proyecto no es subordinado al Director Nacional del Proyecto. En consecuencia, ninguna de las funciones de Garantía a cargo de la Junta del Proyecto puede ser delegada al Director Nacional del Proyecto. El PNUD designa a una persona para que desarrolle la mencionada función, la cual es obligatoria para todos los Proyectos. Típicamente, un Oficial de Programa del PNUD es quien cumple la función de Garante del Proyecto.

Director Nacional del Proyecto. El Director Nacional es el responsable de la gestión y de la toma de decisiones diarias relativas al Proyecto en representación de la Junta del Proyecto y dentro de las restricciones establecidas por dicha Junta. La principal responsabilidad del Director Nacional del Proyecto es garantizar que éste produzca los resultados especificados en el Documento de Proyecto, a los niveles de calidad requeridos y dentro de las restricciones especificadas sobre tiempo y costo. El

Asociado en la Implementación o Entidad de Ejecución designa al Director Nacional del Proyecto, quien no podrá ser el mismo representante designado por el Asociado en la Implementación / Entidad de Ejecución para la Junta de Resultados.

Soporte del Proyecto. Proporciona respaldo al Director Nacional 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.

VI. MONITOREO Y EVALUACIÓN

En esta sección del Documento de Proyecto se define el Esquema de Monitoreo que se aplicará durante la implementación del Proyecto. Asimismo, se establece si se realizará la Evaluación del Proyecto. Las evaluaciones del proyecto son mandatarias cuando así son ordenadas en virtud de los protocolos de asociación, tales como el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM). Las oficinas del país y las dependencias de programas pueden usar su propio criterio a la hora de seleccionar otros proyectos a ser evaluados con el fin de gestionar en pos de mejores resultados.

Se sugiere utilizar el siguiente texto para la sección Monitoreo y Evaluación:

De acuerdo a las Políticas y Procedimientos del PNUD, el presente Proyecto será monitoreado según lo siguiente:

Durante el Ciclo Anual del Proyecto

- Trimestralmente, un ejercicio de apreciación debe evidenciar el avance hacia el logro de los resultados claves del proyecto. Dicha apreciación se basa en los criterios cualitativos y métodos definidos en la "Matriz de Gestión de la Calidad de las Actividades del Proyecto".
- Con el fin de facilitar el seguimiento y solucionar eventuales problemas, el "Registro de Problemas" debe ser activado y actualizado en el sistema Atlas por el Director Nacional del Proyecto.
- El "Registro de Riesgos" definido durante la fase de formulación del Proyecto, debe ser activado en Atlas por el Director Nacional del Proyecto. El Registro de Riesgos debe ser regularmente actualizado en Atlas, evaluando el ambiente externo que podría afectar la implementación del Proyecto.

- Sobre la base de la información ingresada en Atlas, un "**Reporte Trimestral de Avance del Proyecto"** será proporcionado por el Director Nacional del Proyecto a la Junta a través del Garante del Proyecto.
- El registro de "Lecciones Aprendidas" debe ser activado en Atlas y actualizado regularmente para asegurar aprendizaje progresivo y facilitar la preparación del "Reporte de Lecciones Aprendidas" al fin del Proyecto (Anexo "Reporte Final del Proyecto").
- El Plan de Monitoreo del Proyecto (Monitoring Schedule Plan) debe ser activado en Atlas y actualizado para registrar el estatus de cumplimiento de las acciones clave de monitoreo planteadas.

En caso que el Proyecto no disponga de acceso externo al Sistema Atlas, hasta que esta herramienta no esté disponible, la información será proporcionada semestralmente por el Director Nacional a través de Reportes Semestrales y Anuales de Avance del Proyecto. Esta información será ingresada por el Garante del Proyecto en el sistema Atlas, dejando la salvedad que el contenido de la misma es responsabilidad del Asociado en la Implementación.

Anualmente y al Fin del Proyecto

Reporte Anual del Proyecto (Annual Review Report). El Reporte Anual del Proyecto será preparado por el Director Nacional y compartido con las Juntas de Proyecto y de Resultado. El Reporte Anual, como requerimiento mínimo, utilizará el mismo formato del Reporte Trimestral de Avance del Proyecto (QPR), considerando todo el año y un resumen de los logros respecto a las metas anuales del Proyecto.

Reunión Anual y Final del Proyecto. Sobre la base del "Reporte Anual del Proyecto" se realizará una Reunión anual del Proyecto durante el cuarto trimestre del año, para revisar y evaluar la performance del Proyecto y el Plan Anual de Trabajo (AWP) del año siguiente. En el último año del Proyecto, dicha revisión se considerará como Reunión Final de Cierre del Proyecto. La Reunión Anual o Final del Proyecto será realizada por la Junta del Proyecto y puede involucrar a otros posibles interesados. Las Revisiones Anuales y Finales se focalizarán en evaluar el nivel de logros de los Productos y su alineamiento con los Resultados esperados del Programa de País."

Matriz de Gestión de la Calidad de las Actividades del Proyecto

La Matriz de Gestión de la Calidad de las Actividades del Proyecto (Quality Management for Project Activity Results) define criterios y fechas de verificación del logro de Actividades del Proyecto y facilita el planeamiento de las acciones a ser incluidas en el Plan de Monitoreo. La Matriz debe ser formulada respecto a cada Actividad del Plan Anual de Trabajo (AWP).

Replicar la Matriz por cada Actividad del Plan Anual de Trabajo (AWP) para proporcionar información sobre las acciones de monitoreo basadas en criterios de calidad.

RESULTADO 1:		
Actividad 1.1 (Atlas Activity ID)	Breve denominación de la actividad (Atlas Activity ID)	Fecha de Inicio: Fecha de Cumplimiento:
Propósito	¿Cuál es el propósito de la actividad?	
Descripción	Describir las acciones planteadas para realizar la actividad.	

Criterio de Calidad	**Método de Verificación**	**Fecha de Verificación**
Identificar el indicador que se utilizará para medir la calidad del resultado de la Actividad	Describir el método que se adoptará para verificar si el Criterio de Calidad ha sido satisfecho	

Plan de Monitoreo del Proyecto

El Plan de Monitoreo (Monitoring Schedule Plan) debe describir las acciones de monitoreo, seguimiento y evaluación del Proyecto que se realizarán, en qué forma y por cuáles entidades. Este plan debe indicar los tipos de comunicación y la calendarización asociada que es requerida durante la implementación del Proyecto, así como los métodos para comunicar los resultados del Proyecto a las partes interesadas. Junto con los Registros de Problemas y de Riesgos del Proyecto, este mecanismo de vigilancia del Plan Anual de Trabajo debe ser utilizad con miras al

examen del Proyecto. El Plan debe desarrollarse como parte de la supervisión y evaluación general del Programa de País, dentro del contexto del Plan de Monitoreo y Evaluación del UNDAF.

Utilizar la siguiente matriz Plan de Monitoreo del Proyecto para listar y calendarizar las acciones claves de supervisión, medición y evaluación que serán aplicadas al Proyecto. Asimismo, el Plan debe describir qué actividades y productos serán supervisados, examinados y evaluados; en qué forma y por cuáles entidades.

Plan de Monitoreo del Proyecto						
Acción de Monitoreo (ejemplos)	**Descripción**	**Responsable**	**Fecha Prevista**	**Fecha Efectiva**	**Status**	**Comentarios**
Informe Trimestral						
Informe Anual						
Auditoría						
Evaluación						
Visita de Monitoreo						
Reunión Anual						
Apreciación Actividad x						
Otros						

Control de Gestión

El proyecto será auditado al menos una vez durante su ciclo de vida. Se deberá prever en el presupuesto de 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.

VII. CONTEXTO LEGAL

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 sobre Servicios de Asistencia Técnica aprobado por el

Gobierno del Perú, mediante Resolución Legislativa 13706 del 6 de octubre de 1961, y del Convenio de Privilegios e Inmunidades y el Convenio de Cooperación Técnica suscrito entre el PNUD y el Sector. Todas las provisiones del CPAP se aplican a este Documento de Proyecto.

El presente Documento de Proyecto será el instrumento al que hace referencia las Disposiciones Complementarias que se encuentran en el Anexo 2E.

De acuerdo a las Disposiciones Complementarias arriba mencionadas, la seguridad del personal y propiedades del Asociado en la Implementación / Entidad de Ejecución, así como respecto de las propiedades del PNUD custodiadas por el Asociado en la Implementación / Entidad de Ejecución, serán responsabilidad de éste.

El Asociado en la Implementación / Entidad de Ejecución se encargará de:

a) Definir y mantener actualizado un Plan de Seguridad, tomando en cuenta el contexto de seguridad del país donde se implementará el Proyecto.

b) La plena implementación del Plan de Seguridad y asumir todos los riesgos y responsabilidades respecto a los temas de seguridad.

El PNUD se reserva el derecho de verificar si el Plan de Seguridad ha sido implementado y de sugerir eventuales modificaciones al mismo. La falta en definir e implementar dicho Plan puede ser considerada como incumplimiento del presente Acuerdo.

El Asociado en la Implementación conviene en llevar a cabo todos los esfuerzos posibles para asegurar que los fondos recibidos por el PNUD en el marco del presente Documento de Proyecto no se utilicen para beneficiar individuos o entidades relacionados con el terrorismo y que los administradores y/o beneficiarios de dichos fondos no aparezcan en el listado mantenido por el Comité del Consejo de Seguridad de la Naciones Unidas según lo establecido en la Resolución 1267 del 1999. El listado está publicado en la página web http://www.un.org/Docs/sc/committees/1267/1267ListEng.htm. Esta provisión debe ser incluida en todos los subcontratos y convenios suscritos en el marco del Documento de Proyecto.

VIII. ANEXOS:

- Análisis de Riesgos.
- CPAP firmado por el Gobierno y el PNUD.
- Disposiciones Complementarias.
- Acuerdos Adicionales. Debe adjuntarse cualquier acuerdo adicional, tales como Acuerdos de Costo Compartido o Acuerdos de Cooperación en proyectos celebrados con ONG2 (donde la ONG se designa como la "entidad de ejecución").
- Términos de Referencia del equipo clave del Proyecto (si es necesario)
- Resultados de la Apreciación de Capacidades del Asociado en la Implementación / Entidad de Ejecución.
- Cláusulas Especiales. En caso de acuerdo de costo compartido con el Gobierno, lo que no se incluye dentro del ámbito del CPAP, se deben incluir las siguientes cláusulas:

El Calendario de Pagos y los detalles de la cuenta bancaria del PNUD

El monto del pago, si éste se efectúa en una moneda distinta al dólar de Estados Unidos de Norteamérica, será determinado aplicando la tasa de cambio operacional de Naciones Unidas válida a la fecha del mismo. En caso de existir alguna variación en el tipo de cambio operacional de Naciones Unidas, en forma previa a la plena utilización del pago por parte del PNUD, el monto del saldo de los fondos aún retenidos para entonces será ajustado según corresponda. Si se registra, en tal caso, una pérdida en el monto del saldo de los fondos, el PNUD informará debidamente al Gobierno, con el objeto de determinar la factibilidad de una financiación adicional por parte de dicho Gobierno. En caso que tal financiación adicional no sea posible, el PNUD podrá reducir, suspender o terminar la ayuda proporcionada al proyecto.

El anterior calendario de pagos toma en consideración la necesidad que los pagos se efectúen por adelantado con respecto a la ejecución de las actividades planificadas. Éste podrá ser enmendado para que mantenga su coherencia con respecto al progreso experimentado a medida que el proyecto se realiza.

El PNUD recibirá y administrará el pago de acuerdo con los reglamentos, las reglas y las directivas del mismo.

[1] Para proyectos del FMAM, un acuerdo con cualquier ONG preseleccionada para actuar como principal contratista debe incluir los argumentos que respalden dicha preselección.

Todas las cuentas y estados financieros serán expresados en dólares de Estados Unidos de Norteamérica.

Si se esperan o se consideran alzas no programadas en gastos o en compromisos (ya sea debido a factores inflacionarios, fluctuación en las tasas de cambio o hechos fortuitos), el PNUD entregará al gobierno -de manera oportuna- una estimación complementaria, indicando la financiación adicional necesaria. El Gobierno hará sus mejores esfuerzos para obtener los fondos adicionales requeridos.

Si los pagos arriba mencionados no son recibidos según lo indica el calendario de pagos o si la financiación adicional requerida como lo menciona el párrafo anterior no está disponible por parte del Gobierno u otras fuentes, el PNUD podrá reducir, suspender o terminar la ayuda que se proporciona al proyecto regido por el presente Acuerdo.

Todo interés devengado atribuible a la contribución recibida será abonado a la Cuenta de Costos Compartidos del Programa y se utilizará según los procedimientos del PNUD establecidos.

De acuerdo a las decisiones y directivas de la Junta Ejecutiva del PNUD, La contribución será cargada:

a. 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.

b. 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.

El PNUD será titular de la propiedad de los equipos, suministros y otros bienes financiados a partir de la contribución. Los temas relacionados con la transferencia de dicha propiedad por parte del PNUD serán determinados de acuerdo con las políticas y procedimientos del PNUD.

La contribución estará sujeta exclusivamente a los procedimientos de auditoría interna y externa, según se estipula en la reglamentación financiera, normas y directivas del PNUD.

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 internacionales
		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
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
		72330	Productos médicos
		72335	Productos farmacéuticos
		72399	Otros bienes y materiales
72400	Equipo de Comunicaciones y	72405	Compra de equipos de
		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	73305	Mantenimiento y licenciamiento de
		73310	Mantenimiento y licenciamiento de
		73315	Leasing de equipos
73400	Alquiler y Mantenimiento de Otros	73405	Alquiler y mantenimiento de otros
		73410	Mantenimiento de equipos de
74100	Servicios Profesionales	74110	Costos de Auditoría
		74115	Costos Legales
		74120	Evaluación de las capacidades
74200	Costo de Producción de Audiovisuales	74205	Producciones Audiovisuales
		74210	Impresiones y publicaciones
		74215	Material de Promoción y su
		74220	Costo de Traducción
74500	Gastos Varios	74505	Seguros
		74510	Gastos Bancarios
		74520	Bodegaje Almacenaje
		74525	Varios
75100	GMS - ISS	75105	Costo de Administración –
		75110	Costos de Administración – Servicios
76100	Pérdida por diferencia Cambiaria	76125	Pérdida por diferencia Cambiaria

G . 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 WB 1	30011	Banco Mundial
Terceras Partes	30000	Terceras Partes: incluye donantes bilaterales y donantes privados (incluye ONG´s)

H. 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.

EVALUACIÓN Y APROBACIÓN DE PROYECTO

I.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.

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.

Si el Garante del Proyecto considera conveniente contar con un análisis que apoye la sustentación de un proyecto, antes del LPAC, se podrán utilizar las siguientes instancias para evaluar las propuestas de proyecto:

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 del Documento de Proyecto podrá ser sometida a una evaluación ex ante que será realizada por un evaluador/a externo/a o por un funcionario del PNUD que no haya participado de la formulación. Las principales variables a considerar en esta instancia son las siguientes:

DIMENSIONES	VARIABLES
Grado de contribución del proyecto a las líneas de acción transversales definidas por el PNUD	• 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	• 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)	• 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 Implementación.
	• 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.
Adecuación de la propuesta técnica a los Objetivos y Metas enunciados por el proyecto	• 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.
Adecuación de la Estrategia prevista para la Sustentabilidad	• 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.

I.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 Monitoreo. Este Plan debe desarrollarse como parte del monitoreo general del Programa de País, siguiendo su matriz general de resultados.

El Plan 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 donde 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 a través del acceso externo del Sistema Atlas. 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.

En caso que el proyecto no disponga de acceso externo al Sistema Atlas, la información será proporcionada semestralmente por el Director Nacional a través de formatos estándar.

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. En tal sentido, 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 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.

I. 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.

J. 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 deberá 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 Auditoría 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.

K. 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.

L.1. Apoyo General de Gestión (GMS)

Los proyectos financiados de Fuentes Usuales regulares del PNUD (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.

L.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.

Una Organización No Gubernamental (ONG) es una organización sin fines de lucro, grupo o institución que opera independientemente del Gobierno y tiene objetivos humanitarios y 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 y cuando 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.

L. ANEXOS REFERENTES AL CAPÍTULO 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