

# Como PREPARAR UN MANUD Parte I

Lineamientos para los Equipos de  
País de Naciones Unidas

Enero 2010



**UNITED NATIONS  
DEVELOPMENT GROUP**



# COMO PREPARAR UN MANUD Parte I

---

Lineamientos para los Equipos  
de País de Naciones Unidas

Enero 2010

# Índice

1. Introducción.....	3
2. La Misión del Sistema de NU a nivel de País.....	4
3. El Rol del Sistema de NU en el ambiente cambiante de la asistencia a nivel de País.....	5
4. Cinco Principios de Programación para un MANUD.....	6
5. Roles y Responsabilidades para un MANUD.....	8
6. Pasos para el Equipo País de Naciones Unidas para Preparar un MANUD,.....	9



# 1. Introducción

El MANUD es el marco estratégico de programación que describe la respuesta colectiva del Sistema de NU a las prioridades nacionales de desarrollo. La revisión trienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo de 2007 (RTAP)<sup>1</sup> alienta al Sistema de NU para el Desarrollo a intensificar su colaboración a nivel de país y regional con el objetivo de fortalecer las capacidades nacionales, en apoyo a las prioridades de desarrollo nacionales, a través de la evaluación común del país (ECP), cuando es requerido, y el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD).

Reconoce el potencial del MANUD y su matriz de resultados como el marco de programación y monitoreo colectivo, coherente e integrado para las contribuciones a nivel de país. Si bien el MANUD es el instrumento clave para mejorar la coherencia de las NU, en ciertas situaciones, otros instrumentos de programación que tienen los mismos propósitos pueden ser utilizados, si lo desea las autoridades nacionales. A pesar de que las UN operan dentro de un rango de contextos de desarrollo, la programación de país de UN, responde, tanto en proceso como en sustancia, a las prioridades nacionales de desarrollo.

Este “Como Preparar un MANUD: 1ª Parte Lineamientos para los Equipos País de Naciones Unidas”, desde ahora referido como “Lineamientos”, responde al pedido en la RTAP de 2007 de simplificar los procesos comunes de programación de país.

Los Lineamientos le otorgan a los equipos País de Naciones Unidas (EPNU) más flexibilidad para conducir análisis de país y para desarrollar el marco estratégico de programación basado en el contexto nacional. Fundamentalmente, estos Lineamientos simplifican el proceso, en tanto que el contenido sustantivo de los lineamientos para la ECP-MANUD de febrero de 2009 permanecen y se reflejan en el documento “ Como Preparar un MANUD: 2ª Parte Guía Técnica para Equipos País de Naciones Unidas, desde ahora referido como “ Guía Técnica” y citado mediante hipervínculos cuando sea apropiado.

En los Lineamientos, “actores interesados” se refiere al gobierno, incluyendo ministerios con accionar sectorial, asociados de la sociedad civil, incluyendo organizaciones de trabajadores y empleadores; otros socios para el desarrollo relevantes para el contexto del país; la sociedad civil; y organizaciones no gubernamentales (ONGs).

Los Lineamientos hacen énfasis en:

- Apropiación Nacional que incluya a todos los actores interesados en todas las etapas del proceso.
- Alineación con las prioridades nacionales de desarrollo, estrategias, sistemas y ciclos de programación.
- Inclusión del sistema de Naciones Unidas con amplio involucramiento de agencias especializadas y no-residentes.
- Integración de los cinco principios de la programación (el enfoque basado en los derechos humanos, igualdad de género, sustentabilidad del medio ambiente, gestión basada en resultados y desarrollo de capacidades), adaptados al contexto del país.
- Rendición de cuentas mutua por los resultados de desarrollo.

El Sistema de NU contribuye al análisis de país y al desarrollo del MANUD en consulta con todos los actores interesados. Más aún, se requiere coherencia e interrelacionamiento entre el MANUD y los documentos de programa específicos de agencias así como los planes de operación/acción.

El proceso de formulación de MANUD se mantiene flexible a efectos de mejorar su adaptabilidad a diferentes contextos, incluyendo países de ingreso medio y contextos de post-crisis.

El proceso, en toda su extensión, se encuentra sostenido por un abordaje inclusivo dentro de los EPNU, reconociendo los mandatos, expertise y contribuciones que las agencias puedan aportar en el desarrollo e implementación del MANUD, en apoyo a las prioridades nacionales de desarrollo.

## 2. La Misión del Sistema de NU a Nivel de País

Las NU, utilizando las fortalezas colectivas de todos los fondos, programas y agencias especializadas, tienen el compromiso de trabajar con todos los actores interesados para lograr la agenda respaldada por el RTPA de 2007; el [documento de la Cumbre Mundial de 2005 y sus resultados](#); la Declaración del Milenio (DM); la Declaración de 2008 en Doha sobre Financiación para el Desarrollo; y otras metas para el desarrollo acordadas internacionalmente, incluyendo los [Objetivos de Desarrollo para el Milenio \(ODMs\)](#); normas y estándares internacionales así como obligaciones surgidas de tratados,<sup>2</sup> incluyendo [estándares internacionales de trabajo](#), y principios y derechos fundamentales en el trabajo del [GNUM \(Plan de Acción del GNUM para la implementación de la Declaración de París; 2008 AccraAgenda para la Acción\)](#).

Se requiere que las NU aseguren una mayor alineación con las prioridades nacionales y sistemas de país, armonización entre actores del desarrollo, incluyendo análisis compartidos, simplificación, transparencia y rendición de cuentas en la gestión de la asistencia para resultados en el desarrollo. Apoyar las capacidades de los países para gestionar los recursos para el desarrollo, incluyendo la asistencia, y trabajar eficientemente en los resultados del desarrollo, continúan siendo uno de los mandatos más importantes del Sistema de UN a nivel de país. El EPNU debe apoyar las prioridades nacionales, abogar para que esas prioridades nacionales incluyan los compromisos internacionales y globales con los DM/ODMs y objetivos para el desarrollo acordados internacionalmente, y sus obligaciones bajo los derechos humanos internacionales, normas y estándares internacionales y otros instrumentos.

Esto también incluye apoyar a los países para que desarrollen capacidades para dirigir sus procesos de desarrollo hacia el logro de la reducción de la pobreza, el crecimiento económico sostenido, la construcción de la paz, el imperio de la ley, los derechos humanos, igualdad de género y estándares y normas internacionales en apoyo a los bienes públicos globales.

Algunos de estos aspectos forman también parte del concepto globalmente respaldado de desarrollo sustentable: cubrir las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de las futuras generaciones para cubrir sus propias necesidades.<sup>3</sup>

En el corazón del desarrollo sustentable subyace la creencia que los objetivos sociales, institucionales, económicos y ambientales son interdependientes, complementarios, se refuerzan mutuamente y son coherentes. El análisis y la programación apoyada por los EPNU son maneras de colocar estos temas en el centro del debate y el marco nacional sobre el desarrollo.

<sup>1</sup> Resolución de la Asamblea General de las Naciones Unidas A/RES/62/208: Revisión trienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo.

<sup>2</sup> 'Metas para el desarrollo acordadas internacionalmente y obligaciones surgidas de tratados "es una frase diseñada para describir los compromisos, objetivos, y metas de conferencias internacionales, cumbres y convenciones, y las obligaciones de los derechos humanos bajo los tratados internacionales sobre derechos humanos e instrumentos y acuerdos ambientales multilaterales. A lo largo de estos Lineamientos "tratados e instrumentos internacionales sobre derechos humanos" incluye las convenciones sobre derechos humanos y los instrumentos relacionados con las agencias especializadas.

<sup>3</sup> [Nuestro Futuro en Común](#) – El Informe Brundtland, 1987.



### 3. El Rol del Sistema de NU en el Cambiante Ambiente de la Asistencia a Nivel de País

Más que nunca, los EPNUs necesitan aprovechar, de una manera estratégica, la amplia gama de normativas y expertise analítica, promoción, capacidades operativas y de coordinación disponibles a lo largo del Sistema, fomentando la participación de todas las agencias de UN, residentes y no-residentes ([Respuesta de las Naciones Unidas al Cambiante Ambiente de la Asistencia \(2008\)](#)). El mínimo resultado esperado de la cooperación de los EPNU es una contribución estratégica para el logro de las prioridades nacionales para el desarrollo.

Se espera que los EPNU participen activamente en el proceso de desarrollo nacional, incluyendo a través de visiones nacionales y sectoriales y planes de desarrollo; documentos sobre estrategias para la reducción de la pobreza; un abordaje sectorial amplio o un abordaje basado en programas; apoyo presupuestal directo y una estrategia de asistencia conjunta; entre otros procesos, según sea lo más apropiado para el contexto nacional, utilizar sus recursos a nivel nacional y, donde sea posible, a nivel regional y global. (Por detalles sobre modalidades para involucrarse en los procesos nacionales de desarrollo, referirse al Capítulo I de la Guía Técnica). En escenarios de post-crisis, se espera que las NU faciliten procesos para estrategias de transición basadas en países en desarrollo, dirigidas a la consolidación de la paz y el retorno a la senda del desarrollo.

La efectividad del desarrollo requiere unas NU más coherentes a nivel de país, lo cuál es también un requisito esencial para abordar mejor los temas humanitarios y ambientales estructurales y emergentes

Las crisis de alimentos, energía y financieras, el cambio climático, y otros temas emergentes como estos, están también rediseñando el ambiente de la asistencia y obligando a las agencias de UN y otros socios a intensificar sus esfuerzos para alcanzar los ODMs antes de 2015. ([Carta de los presidentes del GNUD y CEAH para los CRs: El Amplio Marco para la Acción](#)).

La efectividad en el desarrollo, por lo tanto, implica cuatro elementos básicos en los que deben involucrarse los EPNU:

- **Apropiación nacional:** El MANUD, y el análisis de país del cuál emerge, necesitan basarse en y alinearse con las prioridades y estrategias nacionales para el desarrollo. Esto requiere liderazgo por parte del gobierno y el involucramiento de todos los actores interesados relevantes, en todas las etapas del proceso, para maximizar la contribución que el Sistema de UN puede hacer, a través del MANUD, al proceso de desarrollo del país.
- **Asociación:** Se requiere que el EPNU se asocie con todos los actores interesados relevantes; todos los niveles de gobierno, incluyendo Ministerios que desarrollan acciones a nivel sectorial, asociados del sector social, sociedad civil, incluyendo pueblos indígenas y minorías, formas de involucramiento cívico, voluntarismo, donantes, instituciones financieras internacionales (tales como el Banco Mundial y otras IFIs) y otros actores relevantes para el desarrollo. ([Por detalles sobre asociaciones con diferentes actores interesados, referirse al Capítulo II de la Guía Técnica](#)).
- **Ventaja comparativa:** En tanto que responde a las prioridades nacionales y apoya la implementación de normas y estándares internacionales, se requiere que el EPNU evalúe sus capacidades para enfocar sus esfuerzos donde mejor pueda suministrar liderazgo y hacer la mayor diferencia, evitar la duplicación y establecer sinergias con intervenciones en curso.
- **Máxima efectividad y rendición de cuentas:** El desempeño del EPNU necesita ser mensurable y las rendiciones de cuentas necesitan ser clarificadas, de modo que el sistema pueda actuar efectivamente.

<sup>4</sup> [Juego de herramientas del GNUD para un mejor funcionamiento del sistema de desarrollo de las Naciones Unidas a nivel de país.](#)

## 4. Cinco principios de Programación para un MANUD

Se requiere que los Equipos País apliquen los cinco principios de programación<sup>5</sup> ([ver lista de recursos técnicos](#)) los que tienen por objetivo fortalecer la calidad y orientar las respuestas de las NU a las prioridades nacionales basados en el sistema de valores y estándares comunes de NU. En conjunto, estos principios de programación constituyen un punto de partida y una guía para el análisis de país, así como para todas las etapas de la formulación del MANUD, incluyendo la planificación de resultados, la implementación, el monitoreo y la evaluación. Los cinco principios de programación inter-relacionados son:

- **Enfoque basado en Derechos Humanos (EBDH):** Cada Estado Miembro de las NU ha contraído obligaciones legales internacionales vinculadas a los derechos humanos. Más del 80 por ciento de los Estados Miembros han ratificado cuatro o más de los nueve tratados principales internacionales sobre derechos humanos. Cuando los gobiernos ratifican tratados, cada persona dentro del país tiene derecho a que esos derechos humanos le sean respetados, protegidos y cumplidos. El EPNU apoya acciones que ayudan a los Estados Miembros a cumplir con estas obligaciones y alcanzar estos objetivos. Todos los EPNU necesitan usar el EBDH para fundamentar y apoyar el análisis del país, abogar por prioridades en el marco nacional de desarrollo, y preparar un MANUD que demuestre un uso estratégico de los recursos del EPNU, su expertise y ventajas comparativas.
- **Igualdad de Género:** Lograr la igualdad de género y eliminar toda forma de discriminación basada en el sexo se encuentran en el corazón del EBDH. Para lograr la igualdad de género, tanto la inclusión amplia de la perspectiva de género como intervenciones selectivas específicas en materia de género constituyen las estrategias claves para los análisis fundamentados y planificación estratégica de NU. Para que un enfoque basado en los derechos humanos sea significativo, el EPNU debería asociarse con grupos de mujeres y con actores que promuevan la igualdad de género que puedan ejercer su influencia en la agenda de desarrollo y

reclamar la rendición de cuentas por la implementación de las dimensiones de igualdad de género de las leyes nacionales políticas y estrategias. Actualmente, las metodologías de auditoría de género y el boletín sobre la paridad de los sexos constituyen herramientas claves para evaluar el progreso de la inclusión de la perspectiva de género a nivel operativo.

- **Sostenibilidad ambiental:** La sostenibilidad ambiental es fundamental porque los recursos naturales son la base para satisfacer las necesidades económicas y sociales. El bienestar del ser humano depende de los diferentes servicios de los ecosistemas y de la preservación de estos servicios críticos como una parte integral de los marcos de desarrollo nacional, especialmente porque son los pobres los que sienten más crítica y severamente el deterioro del ecosistema. Las actividades en las cuales los EPNU puedan involucrarse para ayudar a que los países logren sus prioridades en materia de desarrollo, necesitan considerar la sostenibilidad ambiental, e incluir recaudos para reducir el daño potencial a la base natural de recursos.
- **Gestión basada en resultados (GBR):** Utilizando la GBR, el EPNU se asegura que sus recursos contribuyen a una cadena lógica de resultados que aumenta en complejidad y ambición por encima de la cadena lógica desde productos a efectos directos y luego impactos, los cuales son prioridades nacionales relacionadas con los DM/ODM. La GBR requiere la identificación de supuestos críticos acerca del programa y evaluación de riesgos. Indicadores de resultados y rendiciones de cuentas claramente definidas; y monitoreo y elaboración de informes.
- **Desarrollo de capacidades:** El desarrollo de capacidades es la esencia central y el principal propósito de la cooperación de los EPNU. Para que exista apropiación nacional, el desarrollo de capacidades sucede dentro del marco nacional para el desarrollo y responde a las evaluaciones de las capacidades nacionales y las estrategias para el desarrollo de capacidades. El documento resultante de la Cumbre Mundial.

Pone énfasis en que las contribuciones de los EPNUs al análisis del país y el MANUD son principalmente medios para el desarrollo de capacidades.<sup>6</sup> El EPNU apunta a desarrollar capacidades sustentables dentro del país a nivel individual, institucional y social. Acorde al EBDH, estas capacidades ayudarán a los titulares de derechos a reclamar sus derechos y a los titulares de obligaciones a cumplir con éstas.

Se requiere que un EPNU coherente utilice estos cinco principios de programación interrelacionados. Sin embargo, otras cuestiones intersectoriales pueden ser relevantes en un contexto particular de país.

---

<sup>5</sup> For details on the five programming principles and other key cross-cutting issues, refer to Chapter II of Technical Guidance; for guidance on their practical application, see the [Guidance Note: Application of the Programming Principles to the UNDAF](#).

<sup>6</sup> Se define capacidad como: la habilidad de personas, organizaciones y la sociedad amplia para manejar sus asuntos exitosamente. El desarrollo de capacidades es el proceso por el cual las personas, organizaciones y la sociedad amplia provocan, fortalecen, crean, adaptan y mantienen sus capacidades a lo largo del tiempo.



## 5. Roles y Responsabilidades para un MANUD

El GNUD ha respaldado el Sistema de Gestión y Rendición de Cuentas para el Desarrollo de las NU y el Sistema del/la CR, lo cuales brindan un panorama de las responsabilidades y rendiciones de cuentas acordadas, incluyendo en el contexto del desarrollo e implementación de un MANUD. ([Marco de G&R](#); [Guía Adicional sobre Roles y Responsabilidades en la Preparación de un MANUD](#)).

- **Coordinador/a Residente:** obtiene respaldo para la hoja de ruta para el análisis de país fundamentado y la preparación del MANUD de la más alta autoridad en el cuerpo coordinador gubernamental; logra y mantiene el compromiso de trabajo en equipo inclusivo del Sistema de UN, incluyendo agencias especializadas y no-residentes; obtiene una amplia apropiación nacional del proceso en su totalidad y sus productos; asegura, junto con el EPNU, la participación de todos los actores interesados relevantes. ([CR: Descripción de tareas](#); [Nota Guía cerca de las relaciones de trabajo entre el/la CR/EPNU](#); [Nota Guía sobre el Análisis de los Actores Interesados](#); [Análisis de los Grupos de Interés](#))
- **Equipo de País de NU:** es responsable del desarrollo y monitoreo general de la hoja de ruta para el análisis fundamentado del país y por la preparación del MANUD; amplia participación en la implementación de la hoja de ruta; planificar el uso óptimo de las ventajas comparativas del sistema; apoyar la implementación de normas y estándares internacionales en el país; diseñar un MANUD de gran calidad y el desarrollo oportuno de una matriz de resultados coherente

en respuesta a las prioridades nacionales de desarrollo; monitorear el avance general en la implementación de los resultados del MANUD; y evaluación del MANUD. En tanto que las agencias especializadas y las no-residentes normalmente siguen un ciclo de planificación de 2 años,<sup>7</sup> ellas se encuentran plenamente involucradas en el análisis del país y en el MANUD como respuesta a las prioridades nacionales para el desarrollo, como parte de un esfuerzo colectivo del EPNU y como mandato de sus órganos rectores. Se están realizando esfuerzos, en la medida de los posibles, para armonizar los ciclos de planificación individuales de todos los miembros el EPNU con el MANUD.

- **Equipos de Directores Regionales (EDRs o RDTs, por sus siglas en inglés) y su grupos de apoyo de colegas regionales (GACs o PSGs, por sus siglas en inglés)** tienen un rol importante. Los EDRs suministran una guía estratégica y apoyo técnico coherente a lo/as CRs y EPNUs, y comparten el conocimiento de buenas prácticas y lecciones aprendidas del proceso del MANUD y su implementación. Los miembros del GAC necesitan involucrarse lo más precozmente posible en el proceso, y particularmente durante la discusión de la contribución analítica de los EPNU, así como en la puesta en marcha y durante, la fase estratégica de planificación del MANUD. Más aún, el Sistema de Apoyo y de Respaldo de la Calidad (ARC) incluido a lo largo del mecanismo del GAC, está diseñado para ayudar a los EPNU a contribuir efectivamente al análisis de país y desarrollar MANUDs estratégicos que maximicen las ventajas comparativas del EPNU.

<sup>7</sup> El/la Coordinador/a Residente puede invitar a los órganos de cooperación nacionales de la agencia a participar en las reuniones del EPNU cuando se traten asuntos programáticos relevantes. Las operaciones de desarrollo de muchas agencias no-residentes son financiadas por medio de contribuciones voluntarias que no siguen un ciclo de planificación y son suministradas ad hoc o en forma de fondos específicamente destinados para este uso.

# 6. Pasos para el Equipo País de Naciones Unidas para Preparar un MANUD

Hay cuatro pasos principales en el proceso de desarrollar un MANUD: (1) hoja de ruta, (2) análisis de país, (3) planificación estratégica, y (4) monitoreo y evaluación. Si bien estos pasos son obligatorios, los EPNU pueden emprender cada paso de una manera flexible como respuesta al contexto nacional y con la visión de satisfacer los requisitos mínimos aquí discutidos.

## 6.1 HOJA DE RUTA: una hoja de ruta debe ser elaborada para la preparación del MANUD

Se requiere que los EPNUs elaboren una hoja de ruta, esbozando el proceso de preparación del MANUD.

- El EPNU y el órgano coordinador del gobierno preparan y acuerdan una hoja de ruta claramente alineada al proceso nacional de planificación del desarrollo y trazan los pasos e hitos para la contribución del EPNU al análisis del país y a la preparación del MANUD. Al mismo tiempo, el EPNU revisa y se sirve, cuando es apropiado, de marcos ya existentes de NU, ya sea conjuntos o colaborativos, y de asociaciones estratégicas (por ejemplo, el plan de acción global Educación para Todos, el Programa País de OIT Trabajo Decente, Memoranda de Entendimiento ya existentes firmados por agencias, evaluaciones estratégicas o procesos integrados de planificación), los cuáles pueden a la vez apoyar la acción a nivel de país e incrementar la coherencia en el MANUD.
- La hoja de ruta identifica el tipo de apoyo necesario desde las oficinas regionales y las sedes. Una vez finalizado, el/la Coordinador/a Residente envía el mapa de ruta a todos los asociados nacionales y también a los EDRs/GACs, sedes de todas las agencias de UN y a la Oficina de Coordinación de Operaciones para el Desarrollo (OCOD). Los actores interesados nacionales, así como el personal de las agencias no-residentes y especializadas, están incluidos en el desarrollo de la hoja de ruta.

El EPNU también acuerda sobre como compartir los costos. En escenarios de transición, el EPNU necesita consultar acerca de la hoja de ruta con el Equipo de Tareas Integrado para Misiones o el Equipo de Tareas Integrado, a efectos de asegurar la coordinación con otros actores de UN.

**Opciones de mecanismos:** Como parte de la hoja de ruta, el EPNU y los actores interesados nacionales acuerdan un proceso consultivo, de su elección, para conducir el análisis de país y para la validación y revisión del borrador de MANUD. Para incrementar la apropiación por parte de todos los actores interesados relevantes, el proceso consultivo debe ser inclusivo. Los EPNU pueden identificar el/los mecanismo/s de coordinación para implementar la hoja de ruta.

**Oportunidad de un MANUD:** El RTAP 2007 pone énfasis en que los marcos de planificación y programación de las NU, incluido el MANUD, necesitan estar completamente alineados con los ciclos nacionales de planificación para el desarrollo, siempre que sea posible, y que utilicen y fortalezcan las capacidades y mecanismos nacionales. La duración y oportunidad del proceso de programación de UN, incluyendo el MANUD, está por lo tanto sincronizada con el ciclo de planificación nacional, e idealmente el MANUD comienza cuando el plan nacional se inicia. El plazo de tiempo para el análisis de país y el MANUD en escenarios de transición responde a las circunstancias especiales del país, y toma en cuenta otros procesos de planificación, particularmente los relacionados a planificación de misiones.

En contextos altamente inestables desde el punto de vista político, los EPNU pueden tener una flexibilidad similar. El gobierno y el EPNU, en consulta con los EDRs, reciben consejo acerca de la alineación y acuerdos acerca de acortar o extender un ciclo del MANUD. La OCOD y las agencias individuales se mantienen informadas.

## 6.2 ANÁLISIS DE PAÍS: El Análisis de país debe informar acerca del paso de planificación estratégico del MANUD

A fin de asegurar la apropiación, liderazgo y participación plena de las autoridades nacionales en todas las fases del proceso de programación, el EPNU determina si es necesaria una evaluación común para el país (ECP) o si puede seleccionar otra opción. El propósito de la contribución analítica del EPNU es el de fortalecer las capacidades analíticas del país, los procesos y los productos, y de esta forma contribuir a la articulación de objetivos y prioridades de alta calidad dentro del MANUD y el plan nacional para el desarrollo. Un buen análisis incluye la identificación de áreas donde el país no ha sido capaz de alcanzar metas acordadas internacionalmente y compromisos a normas y estándares internacionales y cómo asistir al país para hacerlo. Una clara ventaja comparativa que el EPNU puede brindar al trabajo analítico de un país es ayudar a identificar los problemas prioritarios para el desarrollo. El EPNU los comunica de una forma que muestra su inter-relación y asegura una comprensión equilibrada de sus causas económicas, sociales, ambientales e institucionales, así como las brechas de capacidad que pueden prevenir la acción.

### **6.2.1 Revisión de los análisis existentes y determinar la contribución analítica del EPNU**

El análisis de país informa acerca de la fase estratégica de planificación del MANUD; por lo tanto, el análisis debe estar disponible al momento de la elaboración de la matriz de resultados del MANUD.

- El EPNU y sus asociados revisan los procesos analíticos y productos existentes para ver qué tan bien éstos satisfacen los estándares mínimos de calidad ([Para una lista de control acerca de evaluar la calidad del análisis del país, referirse al Capítulo III de la Guía Técnica](#)). El objetivo no es criticar lo que ya existe, sino trabajar con los actores interesados para destacar brechas donde el apoyo del EPNU puede aportar profundidad adicional y calidad de análisis, teniendo en cuenta, en particular, la situación de los grupos excluidos y vulnerables, así como los tratados e instrumentos sobre derechos humanos. El EPNU y sus asociados se sirven del más amplio conjunto de datos, productos y procesos analíticos, incluyendo los de organizaciones de la sociedad civil nacionales e internacionales, así como de Comisiones Regionales. El EPNU y sus

asociados establecen un juicio acerca del mejor uso de los recursos analíticos disponibles y de acuerdo a esto determinan la contribución analítica del EPNU. En escenarios de transición, cuando ha tenido lugar un proceso analítico de múltiples actores interesados, tal como en la evaluación de las necesidades en situaciones posteriores a un conflicto (ENPC), se recomienda que éste sea utilizado como una base para la contribución analítica del EPNU.

- Existen marcos y juegos de herramientas inter-agencias de NU, los que necesitan ser consultados y utilizados para apoyar la evaluación y el análisis. Estos incluyen, entre otros, el [Juego de Herramientas de la JJE acerca de la Transversalización del Empleo y el Trabajo Decente](#), el cuál ha sido incluso identificado por las agencias de NU como un ejemplo de la promoción de inter-relacionamiento entre los cinco principios de programación; Los [lineamientos del GNUM sobre temas de Pueblos Indígenas](#); El [Plan de Acción Global Educación para Todos; la Herramienta de Programación Lente Cultural](#); El [Marco Interagencia para Análisis del Conflicto en Situaciones de Transición](#); el [Nota Guía del GNUM sobre la Integración de la Reducción de Riesgo de Desastre en el ECP/MANUD](#); [Indicadores del Desempeño del EPNU para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres](#); la [Guía de Recursos del CANP/JJE sobre Comercio y Creación de capacidades](#); La [Guía para la Asistencia para el Comercio y Desarrollo Humano](#); y el [Comunicado sobre la Posición del GNUM sobre el Desarrollo de capacidades](#).

**Opciones de contribución analítica:** El EPNU y sus asociados pueden elegir cualquiera de tres u otras opciones: (i) participación del EPNU en trabajo analítico liderado por el gobierno y utilización del análisis del gobierno, incluyendo reseñas y análisis sectoriales; (ii) trabajo analítico complementario apoyado por UN, orientado hacia brechas en los análisis existentes; y (iii) un ACP completo. ([Por detalles en orientación sobre las tres opciones para el análisis de país y la estructura y contenido de un documento de ACP, referirse al Capítulo III de la Guía Técnica](#)).

Reconociendo que el análisis es una contribución importante que el sistema de NU puede hacer y efectivamente hace de manera continua, por medio de un ciclo de programación o desarrollo, los EPNU tienen una opción adicional de resumir los hallazgos relevantes de los

últimos años de relevamiento de información y procesos analíticos, con la información más actualizada disponible, para el uso del EPNU y sus asociados.

En la realización de cualquiera de estas opciones, las agencias pueden asumir el liderazgo o contribuir a los análisis sectoriales, según su mandato y ventaja comparativa. El análisis del país puede ser llevado a cabo directamente antes de la fase de planificación estratégica, o puede estar disponible con anticipación. Se recomienda la revisión del análisis realizado por los GAC/AVC como una buena práctica, que puede mejorar la calidad y profundidad del análisis. Se recomienda que la contribución analítica del EPNU incluya una evaluación sobre las fortalezas y debilidades de los sistemas nacionales existentes, por ejemplo en la gestión pública financiera, adquisiciones, monitoreo y evaluación, si bien el gobierno debe estar de acuerdo con esto. A veces estas evaluaciones ya han sido realizadas por el mismo gobierno o por otro asociado. Estas macro-evaluaciones ayudan a identificar oportunidades para la creación de capacidades, las cuáles pueden ser abordadas en el MANUD. Ver, por ejemplo el Método Armonizado para las Transferencias en Efectivo (MATE o HACT, por sus siglas en inglés) que siguen algunas agencias ([Marco para Transferencias en Efectivo Asociados en la Implementación](#)).

### **6.2.2 Mapear el trabajo del EPNU en un país y determinar la ventaja comparativa del EPNU**

Al valorar sus fortalezas, el EPNU incluye una visión general de todo el trabajo normativo y operativo desarrollado por las agencias a nivel del país, y la expertise dentro del sistema más amplio de las NU que podría llegar a ser relevante en los contextos particulares – o emergentes – del país. El EPNU debe articular claramente los roles estratégicos para la cooperación de NU basados en el mandato y misión del sistema de NU, aplicados al contexto del país. El EPNU analiza específicamente sus ventajas comparativas en el país para contribuir a lograr las prioridades nacionales para el desarrollo. La ventaja comparativa no debe interpretarse como un mandato de la agencia; es más bien una valoración realista de la expertise y valor agregados, y puede

servirse de evaluaciones específicas de una agencia. Un proceso consultivo nacional es trazado para identificar las expectativas del gobierno y de la sociedad civil así como los roles relativos de los asociados bilaterales y multilaterales.

**Opciones de oportunidad y modalidad:** El momento oportuno para conducir el análisis de la ventaja comparativa es flexible, siempre y cuando informe acerca de la planificación estratégica. Las modalidades para evaluar el análisis de la ventaja comparativa son también flexibles. ([Por detalles acerca del análisis FODA \(fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas\) y orientación acerca de cómo conducir un análisis de ventajas comparativas, referirse al Capítulo III de la Guía Técnica](#)).

### **6.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: para cada MANUD debe elaborarse una matriz de resultados**

El MANUD refleja la ventaja comparativa de las NU poniendo énfasis en la competencia temática de las agencias involucradas, sin necesidad de destacar sus mandatos específicos. Muestra donde el sistema de UN puede llevar sus fortalezas únicas para aplicarlas en promoción, desarrollo de capacidades, programación, conocimiento de vanguardia y asesoramiento sobre políticas, para el logro de los estándares y metas para el desarrollo internacionalmente acordadas, incluyendo las prioridades nacionales vinculadas a los DM/ODM

#### **6.3.1 Empezar un ejercicio de priorización estratégica es crítico**

El sistema de NU, incluyendo las agencias especializadas y no – residentes, y los actores interesados, liderados por el gobierno, incluyendo todos los ministerios sectoriales involucrados, participan en un ejercicio de priorización. El objetivo es relacionar las ventajas comparativas del sistema de UN con las prioridades nacionales específicas para el desarrollo en un país en particular, así como los recursos colectivos del sistema de UN en relación con otros recursos disponibles para el gobierno, tales como por medio del presupuesto nacional, el sector privado, instituciones financieras internacionales y asistencia bilateral. ([Por detalles de orientación sobre](#)

escenarios estratégicos prioritarios para los EPNUs y criterios para determinar las áreas de apoyo del EPNU, referirse al Capítulo IV de la Guía Técnica).

El análisis del país y el ejercicio de priorización es la base para el borrador de la matriz de resultados, y por lo tanto, para identificar potenciales programas conjuntos (ver [Orientación sobre Programas Conjuntos](#)).

En escenarios de transición, el ejercicio de priorización debe estar ligado a un análisis del conflicto, el cuál orienta la identificación de prioridades para la acción en el período de transición.

**Opción de modalidad:** Un retiro de priorización es una manera útil de conducir este ejercicio: sin embargo otras opciones están también disponibles (ver [Herramientas del GNUD sobre recursos en priorización estratégica](#)).

### 6.3.2 Las prioridades y los efectos directos deben ser seleccionados

Luego de una revisión de todas las prioridades nacionales para el desarrollo, y posteriormente acordar acerca de cuáles prioridades nacionales para el desarrollo son apropiadas para la acción de UN, el EPNU, en consulta con todos los actores interesados relevantes, debe lograr un acuerdo acerca de un conjunto de efectos directos para apoyar cada prioridad nacional para el desarrollo. Los efectos directos:

- Hacen una contribución sustantiva y mensurable para el logro de las prioridades seleccionadas del marco nacional para el desarrollo;
- Reflejan lo que el EPNU se esfuerza para lograr basado en un análisis participativo de las necesidades del país, involucrando a todos los actores interesados relevantes, y sirviéndose del rango completo de expertise que se encuentra en el sistema de NU, incluyendo las agencias especializadas y agencias no-residentes, en respuesta a las prioridades nacionales para el desarrollo;
- Son específicos, sus probabilidades de lograrse

son realistas y son mensurables, de manera que las NU puede rendir cuentas por sus logros;

- Reflejan los cinco principios de programación y otros temas claves de avanzada;
- Reflejan los cinco Principios de Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD);<sup>8</sup>
- Reflejan las ventajas comparativas y capacidades del EPNU frente a otros asociados para el desarrollo y el gobierno.

#### **Opciones: el número de prioridades y efectos directos es opcional y varía de acuerdo al contexto nacional**

- El EPNU, en consulta con todos los actores interesados relevantes, se concentra en un sub conjunto de prioridades nacionales para el desarrollo. Para cada prioridad nacional para el desarrollo, el EPNU define efectos directos como un sistema colectivo de apoyo de NU.
- La matriz de resultados del MANUD tiene un solo nivel de efectos directos. Resulta importante que los efectos directos sean definidos de manera tal que encuentren el equilibrio entre ser lo suficientemente estratégicos por un lado, y por otro lado ser lo suficientemente focalizados, a fin de reflejar las especificidades de la contribución del sistema de UN hacia las prioridades nacionales para el desarrollo, basado en la ventaja comparativa.
- El número de efectos directos es determinado por el EPNU, con los asociados nacionales, de modo que refleje de la mejor manera la contribución colectiva del sistema de UN. La experiencia hasta la fecha demuestra que es dificultoso manejar un gran número de r efectos directos. Se recomienda que los efectos directos sean limitados en número y que reflejen específicamente las capacidades y ventajas comparativas del sistema de UN en el país.
- Los efectos directos pueden reflejar la contribución de una, dos o más agencias, si bien, lo más típico es que su logro depende de los esfuerzos conjuntos de las agencias. Es importante que el rol, las responsabilidades y por lo tanto, la rendición de cuentas de cada agencia y

asociado participante, sean claros. Si bien las agencias deben rendir cuentas por el logro de los productos, ellas son también responsables por sus respectivas contribuciones hacia el logro de los efectos directos. Las agencias contribuyentes a cada efecto directo están destacadas claramente en la matriz de resultados del MANUD.

### 6.3.3 Elaborar una Matriz de resultados del MANUD<sup>9</sup>

- Una matriz de resultados debe ser elaborada para cada MANUD. La matriz de resultados es la herramienta de gestión dentro del MANUD. El avance hacia los resultados, con metas específicas y la contribución de cada agencia son monitoreados regularmente, informados y evaluados.
- La matriz de resultados provee la dirección estratégica y los resultados esperados de NU en un país, los cuáles son suministrados por medio de varias herramientas tales como el Plan de Acción del MANUD (opcional), programas y proyectos de las agencias, programas conjuntos, planes de trabajo, e insumos de UN para los planes y presupuestos del Gobierno. Más adelante se discuten dos opciones para la matriz de resultados del MANUD.
- Resulta crítico que la división de trabajo, roles y responsabilidades de las agencias y asociados para los resultados planificados estén claramente identificados en la matriz de resultados. Los resultados en el MANUD se encuentran claramente fundamentados por y ligados a los documentos de planificación y operativos de las UN. Si se acuerda la realización de cambios en el MANUD, éstos deben reflejarse por medio de cambios en los documentos correspondientes. Si cualquier resultado es compartido entre dos o más agencias y sus asociados, todos los actores interesados relevantes son consultados antes de cambiar el resultado en cualquiera de los documentos del plan. Esto asegura que el MANUD se mantenga actualizado y alineado con la programación de la agencia.
- La matriz de resultados integra tanto los

resultados como los elementos de monitoreo y evaluación, reflejando así el compromiso a los principios de la GBR. El uso del GBR por parte del EPNU se basa en un sistema y terminología armonizados. (Para orientación sobre resultados SMART, riesgos y presupuestos, y definiciones de efectos directos y productos, referirse al Capítulo IV de la Guía Técnica, así como al Manual de GBR que se publicará próximamente)

- A los resultados del MANUD (en todos los niveles) se les realiza un seguimiento a través de un conjunto manejable de indicadores clave de desempeño. Todos los indicadores se acompañan de líneas de base y metas. (Para orientación en la selección de indicadores, referirse al Capítulo V de la Guía Técnica). A efecto de asegurar consistencia, los indicadores, líneas de base y metas, generalmente no son cambiados retroactivamente. Si esto se hace, es solamente con el consentimiento de todos los asociados.

#### **Opciones: los EPNUs tienen dos opciones para el nivel de resultados en la matriz de resultados del MANUD**

- El EPNU, con el gobierno, determina cuál opción responde mejor al contexto del país. Los EPNU tienen la flexibilidad de mantener la matriz de resultados del MANUD en el nivel de efectos directos (Opción 1 a), o elaborar una matriz de resultados más completa, que incluya productos (Opción 1 b). Ambas opciones incluyen indicadores, líneas de base, metas, medios de verificación, riesgos y supuestos, rol de los asociados y recursos. La cadena de resultados y el sistema de rendición de cuentas deben ser acordados entre todos los actores interesados.

## OPCIÓN 1A: MATRIZ DE RESULTADOS DEL MANUD A NIVEL DE EFECTO DIRECTO SOLAMENTE

Prioridades u Objetivos Nacionales para el Desarrollo					
Efectos Directos	Indicadores , Línea de base, Meta	Medios de Verificación	Riesgos y Supuestos	Rol de los Asociados	Recursos Indicativos
<p><b>Efecto Directo 1:</b></p> <p>Cambios Institucionales o de comportamiento esperados (planificados)</p> <p><i>(Elaborar una lista de las agencias de UN que contribuyen a cada uno de los efectos directos y destacar el responsable de cada efecto directo)</i></p>	<p>Todos los indicadores deberían tener información/ datos acerca de la línea de base y la meta</p>			<p>Describe como contribuirán los asociados que no pertenecen a NU</p>	<p>Recursos financieros estimados requeridos por el sistema de UN para su contribución al logro del resultado y recursos financieros estimados que cada agencia contribuirá (tanto de su presupuesto regular como otros recursos) al logro del resultado. Opcional: puede incluir la contribución del gobierno o costos compartidos</p>
<p><b>Efecto Directo 2:</b></p>					

<sup>8</sup> Los [cinco principios](#) de GpRD son: en todas las fases—desde la planificación estratégica pasando por la implementación hasta la finalización y más allá—orientar el diálogo hacia resultados para los países asociados, agencias de desarrollo, y otros actores interesados; alinear las actividades actuales de programación, monitoreo y evaluación con los resultados esperados que se acordaron; mantener el sistema de informe de resultados tan simple, efectivo en cuanto a costos y fácil de utilizar como sea posible; gestionar para y no por resultados; y utilizar la información que brindan los resultados como aprendizajes para la gestión y toma de decisiones, así como para informar y rendir cuentas.

<sup>9</sup> La matriz de resultados del MANUD aparece informada y apuntalada en la sección narrativa del MANUD, incluyendo el fundamento para identificar las prioridades y metas para el desarrollo nacionales a las cuales el MANUD apunta a contribuir.

## OPCIÓN 1B: MATRIZ DE RESULTADOS DEL MANUD CON NIVELES DE EFECTOS DIRECTOS Y PRODUCTOS

Prioridades u Objetivos Nacionales para el Desarrollo:					
Efectos Directos	Indicadores, Línea de base, Meta	Medios de Verificación	Riesgos y Supuestos	Rol de Asociados	Recursos Indicativos
<b>Efecto Directo 1:</b> (Elaborar una lista de las agencias de UN que contribuyen a cada uno de los efectos directos y destacar el responsable de cada efecto directo )					
<b>Producto 1.1</b>					
<b>Producto 1.2</b>					
<b>Efecto Directo 2</b>					
<b>Producto 2.1</b>					

- A continuación se brinda alguna orientación para ayudar a los EPNU a determinar la elección de las opciones:
  - Si un EPNU elige la Opción 1 a, puede preparar un Plan de Acción<sup>10</sup> del MANUD o un plan operativo común similar que refleje los productos que contribuyen a los resultados del MANUD. La cadena de resultados sería entonces:

Efectos Directos (MANUD) ← Productos (Plan de Acción del MANUD) ← Actividades (Planes Anuales de Trabajo).

Sin embargo, si el EPNU no está preparando un Plan de Acción del MANUD o un plan operativo similar. Entonces debe asegurar el flujo de la cadena de resultados por medio de:

Efectos Directos ← Productos, Acciones y Actividades Claves (Planes Anuales y Bi anuales de Trabajo Específicos de cada agencia, CPAPs; Programas Conjuntos; Documentos de Proyectos).

Los grupos inter-agenciales responsables por M&E aseguran que las contribuciones a nivel de producto de cada agencia para los efectos directos del MANUD sean registrados, monitoreados y reportados.

- Si un EPNU elige la Opción 1b, y no preparará un Plan de Acción del MANUD o un plan operativo común similar, la cadena de resultados sería entonces:

Efectos Directos & Productos (MANUD) ← Productos (PAPPs/Documentos de Proyectos) ← Actividades (Planes Anuales de Trabajo).

<sup>10</sup> Tel Plan de Acción del MANUD es un único documento operativo para la implementación coordinada del MANUD. Para cada resultado, el Plan de Acción del MANUD refleja los productos y acciones claves. El Plan de Acción del MANUD no sustituye marcos legales para la cooperación o cualquier acuerdo de asociación o documento de proyecto entre una agencia del sistema de UN y un asociado. Si bien el Plan de Acción del MANUD es voluntario, es una herramienta operativa legalmente autorizado por las sedes de todas las agencias de NU (Ver [Nota Guía para el Plan de Acción del MANUD](#)).



- Sin importar la opción que elijan, las agencias son responsables por sus respectivas contribuciones para el logro de los efectos directos. Las agencias con plenamente responsables por sus respectivos productos. Los productos pueden ser compartidos por dos o más agencias y sus asociados en la implementación solamente si señalan una oportunidad para programación conjunta. Los productos pueden ser ajustados, cuando sea necesario, para tomar en cuenta cambios en el ambiente del desarrollo, incluyendo cambios en la disponibilidad de recursos. ([Ver Un Marco Presupuestario](#)).

#### **6.3.4 Obtener retroalimentación acerca de la matriz de resultados**

- Una auto-evaluación del MANUD debe llevarse a cabo por el EPNU a fin de asegurar la calidad y posición estratégica para NU a nivel del país. ([Por detalles sobre criterios para un MANUD de calidad, referirse al Capítulo IV de la Guía Técnica](#)).
- El EPNU y el gobierno también buscan una devolución de información sobre el borrador inicial de los otros asociados para el desarrollo.
- Se requiere que el EPNU comparta un borrador con la Agencia Responsable del AVC a nivel regional para una revisión final por el GAC. La Agencia Responsable brinda comentarios consolidados del GAC dentro de 15 días hábiles. El EPNU luego revisa y actualiza el MANUD basado en los comentarios e inquietudes recibidos.

#### **6.3.5 Plazo de presentación y estructura del documento del MANUD**

- El MANUD debe ser firmado y emprendido siguiendo el lanzamiento del plan nacional de desarrollo, siempre que sea posible. El/la CR envía el MANUD firmado a todos los asociados y al Presidente del Grupo de las NU para el Desarrollo para su presentación al Secretario General de las UN.

- Todos los documentos de los MANUD son posteriormente expuestos en el sitio web del GNUD. La matriz de resultados del MANUD es una base para los documentos de programas de agencias para el desarrollo. Las agencias que se encuentran preparando documentos de programas, basados en el MANUD, pueden comenzar su preparación previamente a la firma del MANUD a efectos de asegurar que los plazos de presentación específicos de las agencia son respetados.
- El documento del MANUD no debe exceder las 15 páginas. Debe incluir las siguientes secciones: página de firmas, introducción, incluyendo el resumen del análisis del país, resultados del MANUD; iniciativas fuera de la matriz de resultados; estimado de recursos requeridos; disposiciones para la implementación; M&E. ([Para orientación sobre la estructura del documento del MANUD, referirse al Capítulo IV de la Guía Técnica](#)).

#### **6.4 MONITOREO & EVALUACIÓN: se requiere un plan de M&E; una revisión anual; y una evaluación**

El Monitoreo del MANUD y la Evaluación del MANUD son procesos ligados pero distintos. De acuerdo con los principios de la Gestión para los Resultados del Desarrollo, los EPNU se aseguran que ellos: (i) capitalizan los sistemas nacionales existentes de M&E siempre que sea posible y viable, (ii) brindan apoyo en áreas donde se requiere un mayor fortalecimiento de los sistemas nacionales, al tiempo que evitan una carga excesiva para los países asociados con requisitos de M&E específicos para el MANUD.

- **Monitorear** los avances de los caminos que llevan a los resultados acordados en la matriz, y chequear si los supuestos realizados y los riesgos identificados en la etapa de diseño son todavía válidos o necesitan ser revisados. De ese modo ayuda al EPNU y a los asociados en la implementación a realizar correcciones a mitad del camino como parte integral de la gestión del programa. Los resultados esperados del monitoreo del MANUD son:

- Evaluación periódica del avance hacia los efectos directos de la matriz;
  - Identificación continua de las necesidades de los asociados en lo que respecta a capacidades para el desarrollo, particularmente para recolección de datos, análisis, monitoreo y elaboración de informes;
  - Mejora en los informes basados en los resultados acerca de los logros del MANUD; y
  - Mejoría del trabajo en equipo entre las agencias de NU y una mayor apropiación del MANUD entre los asociados en la implementación.
- **La evaluación** determina si los resultados hicieron una contribución valiosa a las prioridades nacionales para el desarrollo, y a la coherencia del apoyo del EPNU. Si bien realiza una contribución esencial a la gestión por resultados, es una función externa que se encuentra separada de la gestión del programa. Los resultados esperados de la evaluación del MANUD son:
    - Un juicio válido acerca de la relevancia, eficiencia, efectividad, impacto y sostenibilidad de las estrategias y resultados del MANUD, así como de las alternativas que pudieron haber hecho un mejor uso de los recursos y ventajas comparativas del EPNU en particular para el desarrollo de capacidades.
    - Un mejor posicionamiento de los resultados y lecciones del MANUD para influenciar el marco nacional para el desarrollo, e informar el análisis y planificación del país en el próximo ciclo; y
    - Mejor rendición de cuentas y uso más efectivo de lecciones aprendidas para informar el manejo de la adopción de decisiones y crear conocimientos para programas, planes y políticas mejorados;
    - Uso efectivo de evaluaciones/estudios llevados a cabo por agencias y asociados durante el ciclo.

#### 6.4.1 Se requiere un plan de M&E

- El plan de M&E del MANUD está diseñado con el más amplio involucramiento del gobierno y otros asociados, al mismo tiempo que la matriz de resultados, que es la base del plan de M&E. Puede servirse del plan nacional de M&E plan, del marco nacional para el desarrollo, donde se encuentren disponibles.

- El plan de M&E destaca mecanismos o modalidades para monitorear el logro de los productos y la contribución hacia el logro de los resultados.
- Al elaborar el plan de M&E, los EPNU consideran los siguientes factores claves:
  - La mayoría de la información para los indicadores son extraídos de sistemas nacionales. En aquellos lugares donde no está disponible la información de sistemas nacionales, los estudios de líneas de base pueden ser apoyados. Cada agencia de UN es responsable y debe rendir cuentas por monitorear y evaluar los respectivos productos de programas y su contribución a los resultados, al mismo tiempo que fortalecen los sistemas y mecanismos nacionales de M&E existentes.
  - Durante la preparación del plan de M&E, los EPNU determinan por lo tanto las brechas mayores en términos de información requerida. El plan de M&E luego explica como estas brechas pueden llenarse por ejemplo, por medio del fortalecimiento del M&E en proyectos claves o construir la capacidades del propio gobierno para operativizar sus propios sistemas de M&E cuando sea viable.

**Opción:** El plan de M&E plan puede ser reflejado por el EPNU en una tabla o en la sección narrativa del documento del MANUD. [\(Por orientación acerca del plan de M&E, referirse al Capítulo IV de la Guía Técnica.\)](#)

#### 6.4.2 Un proceso anual de revisión del MANUD con el gobierno debe ser emprendido

- Anualmente, el EPNU y el gobierno conducen una revisión del MANUD. El proceso de revisión anual del MANUD está alineado con la revisión del plan nacional para el desarrollo, en el mayor grado posible. Los procesos anuales de revisión específicos de las agencias contribuyen a la revisión anual del MANUD. Resulta esencial que el proceso anual de revisión del MANUD sea documentado, si bien un informe de avance anual del MANUD no es obligatorio.
- El proceso anual de revisión es donde el EPNU fundamentalmente se involucra con el gobierno y otros asociados para repasar el avance general hacia los resultados y contabilizar las lecciones y buenas prácticas que contribuyen a los procesos anuales de planificación y compromisos para el año siguiente.
- A fin de facilitar el proceso anual de revisión del MANUD, el EPNU se involucra con los mecanismos nacionales de revisión, donde tales mecanismos existen, para monitorear las prioridades nacionales para el desarrollo, y/o forma grupos inter-agenciales en torno a cada prioridad nacional para el desarrollo reflejada en el MANUD. Estos grupos inter-agenciales son responsables por el uso de la matriz de resultados y el plan de M&E como las bases para el monitoreo conjunto de resultados junto con asociados de los programas. Los hallazgos de estos grupos constituyen un insumo vital para el proceso de revisión anual del MANUD con el gobierno ([Ver pie de página 12 más abajo](#)).
- La revisión anual puede utilizarse para la planificación continua en escenarios de transición, de ese modo asegurando la capacidad de respuesta del EPNU frente a un ambiente cambiante.

#### **6.4.3 Se debe producir un solo Informe de Avance por ciclo del MANUD**

- Como lo requiere la RTAP (o TCPR por sus siglas en inglés)<sup>11</sup> los EPNU producen un informe de avance del MANUD para las autoridades nacionales, acerca de los avances hacia los

resultados de la matriz de resultados del MANUD. El EPNU se sirve de evidencia disponible acerca de cuál ha sido la contribución de las UN hacia estos resultados. El informe de avance del MANUD no discute actividades apoyadas por NU. Informa acerca de cómo los productos, producidos por las NU o por programas y proyectos específicos apoyados por las NU, contribuyen hacia el avance en el logro de los resultados de la matriz de resultados del MANUD.

- A efectos de evaluar el avance hacia los resultados, el EPNU y el gobierno dependen de datos de los sistemas nacionales, donde éstos se encuentran disponibles. Los EPNU determinan hasta donde los productos han sido logrados y hasta donde es posible que contribuyan a los resultados. Los ERNU también maximizan el uso de las evaluaciones de desempeño de proyectos/programas, el Informe Anual del/la CR, y cualquier proceso para revisar la reforma de NU.
- En la evaluación del avance hacia los resultados, es útil considerar no solo indicadores/metás cuantitativos sino también factores cualitativos que afectan la probabilidad de lograr los resultados. El grado en el cuál cada resultado se ciñe y favorece a los cinco principios de la programación brinda una buena base para tales consideraciones.
- Las agencias de NU y sus asociados permanecen responsables del desempeño de los proyectos y programas individuales y el informe de avance del MANUD no desdibuja esta línea de responsabilidad.
- Como mínimo, un solo informe de avance del MANUD debe ser elaborado por ciclo del MANUD, con plazos suficientes como para ser acordado entre el EPNU y las autoridades nacionales. ([Ver pie de página 12 debajo](#)).

**Opción para la frecuencia de presentar informes:** El EPNU, en consulta con el gobierno y otros asociados claves, puede elaborar más de un único informe de avance del MANUD por ciclo del MANUD, si esto agrega valor.

#### **6.4.4 Se requiere una evaluación**

- Se requiere una evaluación del MANUD.  
La evaluación se dirige a determinar la relevancia, eficiencia, efectividad, impacto y sostenibilidad de la contribución del sistema de UN, como se describe en el MANUD. Es esencial que la evaluación sea creíble, independiente, imparcial, transparente y útil. El EPNU y el gobierno acuerdan las disposiciones para conducir la evaluación del MANUD.
- Los hallazgos de la evaluación normalmente se encuentran disponibles al final del penúltimo año del ciclo. Junto con el informe de avance del MANUD, los hallazgos de la evaluación guían la contribución analítica del EPNU y la planificación estratégica de los subsiguientes MANUDs.
- Los resultados de la evaluación son validados con los asociados nacionales y actores interesados y contribuyen al desarrollo del próximo MANUD. Los estudios, encuestas y evaluaciones conducidos por agencias de UN y sus asociados durante el ciclo, contribuyen a la evaluación del MANUD, o a un componente de la evaluación del MANUD como parte de una evaluación más amplia del desarrollo. El alcance de la evaluación del MANUD cubre los cinco principios de programación.
- Además de contribuir al próximo ciclo y suministrar lecciones aprendidas de cooperaciones del pasado, la evaluación requiere

una respuesta de gestión por escrito y acordada entre el gobierno y el EPNU.

**Opciones de modalidad:** El EPNU y el gobierno pueden optar por establecer un grupo de gestión de evaluación para supervisar la preparación y la implementación de la evaluación. Las Normas y Estándares para la Evaluación en el Sistema de UN y el Grupo de las UN para la Evaluación (GNUE), ambos brindan orientación en lo que respecta al proceso de evaluación. Siempre que sea posible, los EPNU pueden buscar oportunidades para que la evaluación del MANUD sea emprendida como parte de una evaluación más amplia, tal como un plan de desarrollo nacional, una visión nacional o una evaluación del PRSP, como parte de un proceso de planificación de una misión integrada, tal como El Marco Estratégico Integrado. Su alcance dependerá de los tipos de evaluaciones y estudios conducidos durante el ciclo, y de la naturaleza del involucramiento del EPNU en cada país. ([Normas del GNUE para la Evaluación del Sistema de NU; Términos de Referencia de Evaluación del MANUD](#)). En algunos países, la revisión anual del tercer año de implementación del MANUD sirve como una revisión de medio término.

<sup>11</sup> El RTAP de 2007 requiere que “el/la coordinador/a residente, apoyado/a por el equipo país de Naciones Unidas, debería informar a las autoridades nacionales sobre los avances realizados en comparación con los resultados acordados en el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo”.

<sup>12</sup> Orientación detallada acerca del Informe de Avance sobre el MANUD está disponible en los “Formato Operativo Estándar y Lineamientos para Informar los Avances del MANUD”

