**B5. Gestionar el cambio**

**1.0 Normas y reglamentos**

**2.0 Política**

Cambios al programa

*Revisiones del programa que no requieren la aprobación de la Junta Ejecutiva del PNUD*

1. Los procesos de seguimiento y revisión brindan ocasiones para considerar desafíos, nuevas asociaciones y otras oportunidades para realizar ajustes a los proyectos de Marco de Cooperación/DPP, RPD y/o constituyentes que aumentan las posibilidades de lograr los resultados y los efectos acordados.
2. Para garantizar que el programa siga siendo pertinente y contribuya efectivamente a los resultados a nivel de efecto, la junta del programa podrá aprobar algunos cambios en el programa *sin* tener que volver a enviar el documento del programa a la Junta Ejecutiva del PNUD. Estos cambios incluyen: (a) eliminación de productos que no perjudicaran el logro de los efectos acordados; (b) agregar nuevos productos necesarios para lograr un efecto acordado determinado identificado después de la aprobación del documento del programa; y c) cambiar los indicadores de efecto o producto que miden el avance del programa.
3. Los marcos revisados de los resultados de los programas nacionales y regionales deben enviarse al Grupo sobre la Efectividad del Desarrollo en BPPS, a través del Buró Regional del PNUD correspondiente, para garantizar la calidad y archivar los registros corporativos.
4. Cualquier cambio aprobado por la junta del programa al documento del programa, el marco de resultados o el plan de evaluación debe registrarse en un documento revisado y archivado con las actas de reunión de la junta. Las revisiones al marco de resultados o al plan de evaluación deben actualizarse en los sistemas corporativos, incluido el Centro de Recursos de Evaluación, para facilitar el seguimiento, la presentación de informes y la evaluación.
5. Un Director de un Buró Regional puede retener, retirar o limitar la autoridad de revisión para los programas de país, si así lo exige una decisión de la Junta Ejecutiva u otras circunstancias.

***Revisiones a la duración del programa, incluidas las extensiones***

1. La duración de un programa de país podrá cambiarse por los siguientes motivos:
2. el cambio permite que el nuevo período del programa se sincronice con los ciclos de programación de otros organismos del sistema de la ONU que operan en el país;
3. es probable que la formulación de un nuevo programa se retrase debido a una situación de emergencia que afecta las operaciones diarias del Gobierno; y/o
4. se anticipan cambios significativos en las prioridades de desarrollo nacional que afectarán el contenido del próximo programa, lo que requerirá un retraso en la formulación del programa.
5. La duración de los programas regionales podrá cambiarse para sincronizarla con la duración del Plan Estratégico o por otras razones estratégicas determinadas por la gestión.
6. El Administrador del PNUD aprueba los programas extendidos por hasta un año así como los cambios que reducen la duración del programa e informa a la junta ejecutiva. Cualquier extensión que alargue el programa más allá de un año, como las extensiones de dos años y las segundas extensiones de un año, se presentan a la Junta Ejecutiva para su aprobación. Todas las demás extensiones se consideran excepcionales.
7. Si la duración de una extensión no se puede determinar por circunstancias específicas de emergencia nacional, la Junta Ejecutiva podrá autorizar al Administrador a aprobar la asistencia proyecto por proyecto.

***Revisiones significativas al programa que requieren la aprobación de la Junta Ejecutiva***

1. Un documento del programa de país aprobado podrá modificarse sustancialmente si hay cambios significativos en la situación del desarrollo nacional que afectan su contenido y relevancia. La junta del programa debe discutir y acordar cualquier cambio significativo, lo que debe documentarse en las actas de las reuniones o un intercambio de cartas y en un documento revisado del programa.
2. Se deberá informar al Buró Regional acerca de todos los cambios posibles o previstos para que esta pueda cumplir con su rol de supervisión, juzgar la importancia de cualquier cambio y evaluar si es necesario notificar a la Junta Ejecutiva, en consulta con la secretaría del comité de avalúo del programa de la sede.
3. Los cambios en un programa nacional o regional que justificarían notificar a la Junta Ejecutiva incluyen: (a) adición de efectos nuevos o aislados que no están directamente relacionados con los efectos aprobados; (b) omisión de efectos o productos acordados que afectarán el logro de los resultados ya aprobados; o (c) la (re)asignación de recursos para fines específicos para resultados que están fuera de la matriz de resultados aprobada. Estos cambios deben considerarse y procesarse como enmiendas al documento del programa y enviarse a la Junta Ejecutiva para su aprobación posterior.
4. Una vez acordados formalmente, los cambios constituyen una revisión formal del programa. Estos cambios pueden ponerse en práctica mediante la revisión de los documentos del proyecto correspondientes con una clara referencia en ellos a los acuerdos realizados a través de las consultas con los asociados clave, en especial con el organismo de coordinación del Gobierno. Además, si lo requieren las prácticas locales, es posible que los respectivos documentos del proyecto revisados que reflejen los cambios acordados sean firmados por la autoridad de coordinación de desarrollo del Gobierno.
5. En escenarios de crisis, es posible que un programa de país deba revisarse o suspenderse significativamente sin la recomendación de la junta del programa. Esta decisión requiere el acuerdo de la Junta de Crisis del PNUD, que puede aprobar provisionalmente: (a) la adición de nuevas áreas de efecto prioritario necesarias para responder de manera efectiva a una crisis o brindar un rápido apoyo de recuperación temprana; o (b) el desarrollo de un programa de país de reemplazo, que sirva de transición por un plazo de hasta 24 meses. El programa de transición consiste en las prioridades más recientes para los siguientes 12 a 24 meses junto con un marco de resultados y recursos. En ambos casos, se notificará a la Junta Ejecutiva en la próxima sesión práctica de la Junta Ejecutiva para su aprobación a través de la Nota del Administrador sobre las extensiones de los programas de país. La Junta de Crisis, así como el Buró Regional, supervisan los programas de transición.

***Suspensión de un programa***

1. El PNUD puede suspender un programa de país cuando la situación del país hace imposible lograr los efectos del programa. El Director del Buró Regional pertinente toma una decisión sobre la suspensión en consulta y acuerdo con el Administrador Asociado. En la siguiente sesión práctica de la Junta Ejecutiva, se notificará sobre los programas que han sido suspendidos.

*Cambios a los proyectos y las carteras*

1. Un documento del proyecto puede revisarse en cualquier momento por acuerdo entre los firmantes del documento, el donante, el comité directivo del fondo común de la ONU y/o el fondo vertical, según convenga, y luego de consultar con la junta del proyecto. El propósito de la revisión es realizar ajustes sustanciales o financieros y mejoras al proyecto. Rigen restricciones para los proyectos financiados por el FMAM y el FVC.

***Tolerancia***

1. La tolerancia es la desviación permitida de un plan (en función del tiempo y el costo), sin que esta llame la atención de la autoridad con el próximo rango superior.
2. En este proceso, la junta del proyecto puede acordar con el gerente del proyecto una tolerancia para cada plan detallado, según el plan de trabajo plurianual general. La tolerancia acordada debe registrarse por escrito en el documento del proyecto o en las actas de las reuniones aprobadas de la junta del proyecto. Normalmente, no debe exceder el 10 por ciento del presupuesto acordado en el nivel de actividad; sin embargo, puede exceder el 10 por ciento si una situación de crisis requiere flexibilidad o innovación. Si hay un pronóstico de que se va a superar la tolerancia, el gerente del proyecto debe remitir el asunto a la junta del proyecto, lo que puede derivar en una revisión. Dentro de las tolerancias acordadas, el gerente del proyecto puede operar sin la intervención de la junta del proyecto. Rigen restricciones para algunos proyectos financiados por donantes, como los proyectos financiados por el FMAM o el FVC.

***Revisiones sustantivas***

1. Las revisiones sustantivas son cambios en el diseño, el enfoque, el asociado en la ejecución, la teoría del cambio o el marco de resultados del proyecto realizadas en respuesta a los cambios en el contexto del desarrollo o nuevas pruebas y aprendizajes. Las revisiones se pueden hacer en cualquier momento en respuesta a las actividades de seguimiento, evaluación y revisión. Cuando hay un cambio en el diseño sustantivo, los insumos y el presupuesto normalmente también deberán modificarse.
2. Las revisiones sustantivas deben incluirse en la documentación revisada del proyecto, incluido un análisis de riesgos actualizado y el SESP, y deberán ser revisadas por las partes interesadas clave. Entre ellas se incluye a las partes interesadas que formaron parte del comité de avalúo del proyecto local inicial, cuando sea viable. Dichas revisiones pueden requerir la aprobación del donante, el comité directivo del fondo común de la ONU o el fondo vertical, según convenga. La junta del proyecto acuerda el documento revisado, que se registra en la documentación revisada del proyecto y se archiva con las actas de reunión de la junta. Cualquier revisión al marco de resultados debe actualizarse en Quantum para facilitar el seguimiento, la presentación de informes y la evaluación. Para proyectos globales y regionales, la autoridad para firmar las revisiones por cuenta del PNUD podrá estar a cargo del Director del Buró. El Buró Regional garantiza que el asociado en la ejecución que está llevando a cabo el proyecto refrende dichas revisiones.
3. Las partes pueden decidir extender la duración cubierta por un documento del proyecto para que tenga en cuenta los retrasos en la ejecución de ciertas actividades y, por lo tanto, en la obtención de los resultados. Dichas extensiones no implican un cambio sustancial en el presupuesto general. Rigen restricciones para los proyectos financiados por el FMAM o el FVC y algunos donantes.

***Revisiones del presupuesto***

1. El plan de trabajo plurianual se revisa cuando los informes de avance se envían a la junta del proyecto, y se revisan según sea necesario para garantizar un plan realista para la provisión de insumos y el logro de resultados. En Quantum, los recursos presupuestados pero no gastados en años anteriores, deben reasignarse al año actual o a años futuros. No es necesario revisar los presupuestos de años anteriores para igualar los gastos reales. Como los gastos no se controlan a nivel de la actividad, es posible superar un presupuesto de actividad, dentro del nivel de tolerancia acordado por la junta del proyecto. Rigen restricciones para proyectos financiados por la Unión Europea, el FMAM y el FVC.
2. Los cambios que se realicen en el presupuesto de un proyecto y que afecten los productos, la fecha de finalización o los costos totales estimados del proyecto requieren una revisión formal del presupuesto acordada por los signatarios del documento del proyecto original y pueden necesitar la aprobación del donante, el comité directivo del fondo común de la ONU o el fondo vertical, si es pertinente. El gerente del programa del PNUD puede firmar por su cuenta la revisión si los otros signatarios no tienen objeción alguna. Este procedimiento se puede aplicar, por ejemplo, cuando el propósito de la revisión es solamente reprogramar las actividades entre los años.

***Suspensión y cancelación de proyectos***

1. Un proyecto se puede cancelar si se producen circunstancias que ponen en peligro el logro de los resultados esperados y cuando rediseñar el proyecto no generará una solución permanente.
2. El gerente del programa del PNUD tiene la decisión final sobre suspender o cancelar un proyecto, y lo confirma por escrito a las partes interesadas, en consulta con la autoridad de coordinación del desarrollo de Gobierno, la junta del proyecto y el donante, el comité de gestión del fondo común de la ONU o el fondo vertical, según convenga. Para cumplir con su responsabilidad en el uso de los recursos del PNUD, el(la) gerente del programa/Representante Residente del PNUD debe cancelar los proyectos que probablemente no cumplan con los resultados esperados.
3. **Suspensión**. Un proyecto se cancela después de un período de suspensión. Durante este período, las partes se consultan y tratan de resolver los problemas con medidas correctivas. Si los problemas se resuelven, las actividades del proyecto pueden reanudarse. El gerente del programa/Representante Residente confirma a las partes la fecha de reanudación de las actividades. En una situación de emergencia, está a menudo claro que no se pueden tomar medidas correctivas. Si ese es el caso, el PNUD procede directamente con la cancelación.[[1]](#footnote-1)
4. **Cancelación.** Si los problemas no se resolvieron en un tiempo razonable, el proyecto debe cancelarse. Los fondos no utilizados definidos como objetivo de la distribución de recursos con cargo a los fondos básicos que provienen de un proyecto cancelado se pueden reprogramar, teniendo en cuenta las obligaciones pendientes del proyecto cancelado. Las contribuciones de terceros se pueden reprogramar sujetas a la aprobación por parte del donante (los fondos no utilizados se deben devolver a los fondos verticales como el FMAM o el FVC. El asociado en la ejecución lleva a cabo los pasos necesarios para la finalización financiera según se describe en el [cierre](https://popp.undp.org/es/node/10501) del proyecto. Si la cancelación implica cambios importantes en el documento del programa aprobado para el país, se puede requerir una enmienda.

***Efectuar cambios al plan de evaluación***

1. El plan de evaluación no es un documento estático y puede requerir ajustes a medida que cambian las circunstancias. El plan de evaluación debe ser revisado anualmente y perfeccionado y ajustado según sea necesario. La reunión anual de planificación de actividades de la oficina de país, a principios de año, ofrece una buena oportunidad para revisar el plan de evaluación. Los cambios que pueden hacerse con la aprobación incluyen Ampliar la fecha de finalización de las evaluaciones; Cambiar el alcance y el propósito de las evaluaciones debido a cambios en el contexto (por ejemplo, situaciones de crisis); Añadir nuevas evaluaciones. Los nuevos proyectos pueden requerir evaluaciones nuevas y adicionales que deben incluirse en el plan de evaluación; supresión (en circunstancias excepcionales).
2. Cualquier ajuste de los planes, incluidos los cambios de fecha, las supresiones y las adiciones, debe estar claramente respaldado con una justificación detallada validada y aprobada por el punto focal de evaluación regional. A medida que se realicen cambios en el plan de evaluación, también es importante garantizar que los objetivos generales, el alcance, la cobertura y el calendario sigan reflejando el trabajo de la unidad de programa, capten sus resultados y sean realistas para la ejecución.
3. **Retraso de una evaluación:** Si se descubre que un proyecto, programa o resultado no está todavía listo para ser evaluado y se requiere un retraso en la ejecución de la evaluación, se pueden hacer ajustes al plan de evaluación con una nueva fecha de finalización de la misma. Si la evaluación debe retrasarse, se debe hacer un ajuste al plan de evaluación con una justificación y presentarlo a través del CEI para su revisión y aprobación por el punto focal de evaluación regional.
4. **Supresión de una evaluación:** Las unidades de programa deben hacer todo lo posible para aplicar todas las evaluaciones de un plan de evaluación. Sólo en circunstancias excepcionales se debería suprimir una evaluación de un plan de evaluación. Si se considera que una evaluación ya no es pertinente o no se espera que cumpla los requisitos de evaluabilidad, la dirección del PNUD y de la unidad de programa deberían revisar y aprobar la supresión con el punto focal/especialista/funcionario de SyE y el director del proyecto, asegurándose de que la junta del programa o del proyecto haya aprobado la supresión. La solicitud de supresión de una evaluación debería ser presentada a través del CEI, junto con una justificación clara y detallada, para su revisión y aprobación por el punto focal regional de evaluación. Todos los cambios realizados en el plan de evaluación se registrarán en el ERC para apoyar y reforzar la supervisión de la ejecución del plan.
5. Las evaluaciones pueden eliminarse en los casos en que (a) las evaluaciones se añadieron por error al plan de evaluación o al CEI, como los duplicados; (bi) la fecha de finalización prevista está fuera del período del programa del país, en cuyo caso la evaluación se elimina y se añade al siguiente plan de evaluación; (c) las evaluaciones se combinan en otras evaluaciones, como las de efectos, temáticas o regionales; (d) los fondos disponibles son demasiado limitados para que una evaluación sea utilizable o creíble; y (e) la situación de seguridad, política o social es tal que la evaluación no puede realizarse de forma segura o cumplir sus objetivos. Véase también, [Directrices de Evaluación del PNUD](http://web.undp.org/evaluation/guideline/Spanish/documents/update_2021/DE%20GUIDELINES%20SPANISH.pdf).

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

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

1. La suspensión de un proyecto puede originarse por un rápido deterioro en la situación de seguridad que expone al personal del PNUD a riesgos de seguridad inaceptables. [↑](#footnote-ref-1)