

| Problemas | Causas | Lecciones Aprendidas |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1. El interes por captar recursos por parte de las agencias de Naciones Unidas para desarrollar sus iniciativas.</p> | <p>Poco financiamiento con el que cuentan las agencias de Naciones Unidas hizo que se distorsione los objetivos del fondo.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Importancia del liderazgo del coordinador residente. • Establecer equipos de redactores, que coordinen la preparación de las propuestas. • Los costos que demandan el establecimiento de los equipos de preparación y los tiempos de dedicación que exigen a las agencias puede afectar a la preparación en el caso de las agencias pequeñas. • Importancia del rol articulador del gobierno para coordinar la preparación del programa. • Aprovechar espacios de coordinación de las agencias que ya existen como ejemplo Grupo Interagencial de Interculturalidad en Ecuador. |
| <p>2. No se conocieron con claridad los criterios de evaluación de los programas. Falta de transparencia en el proceso de evaluación.</p> | <p>Falta de comunicación y transferencia de los criterios y de los procesos.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Se debería transferir en una primera reunión inicial los criterios, procesos y reglas de juego. |
| <p>3. Falta de orientaciones claras en la preparación de los programas. No se conocía como funcionaba el FODM.</p> | <p>No existieron mecanismos de acompañamiento a la formulación (misiones técnicas del FODM).</p> | <ul style="list-style-type: none"> • La existencia de institucionalidad nacional facilita el diseño y la implementación de los programas. • Si se hubiera conocido mejor se hubiera ahorrado muchos problemas y mejorado los tiempos. • Se debería diseñar guías de formulación y evaluación. |
| <p>4. Dificultades en el entendimiento de los objetivos que perseguían las ventanas.</p> | <p>Falta de claridad conceptual de las ventanas. Retrasos en los tiempos y los plazos. Las aplicaciones no consideraron los tiempos de las actividades locales (verano austral).</p> | |

| | | |
|--|--|--|
| | | |
|--|--|--|

| Problemas | Causas | Lecciones Aprendidas |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Difícil el enfoque de derechos por proceso precario de consulta previo | El tiempo para formulación de la nota conceptual es muy corto. | Realizar consultas con la comunidad para que haya apropiación del proyecto |
| 2. Falta de información actualizada | Los censos y series estadísticas no están actualizados. | Es importante disponer de información y conocimiento previo de la zona y sus características. No improvisar |
| 3. Insuficiente articulación entre miradas nacionales, regionales y locales; difícil articulación entre gobierno nacional y gobiernos locales | Los planes de desarrollo y de gobierno son diferentes entre entidades nacionales y locales. | º |
| 4. Metodo de formulacion y herramientas | No se comprende igual el papel de los diferentes actores ni los procedimientos. | |
| 5. Las agencias SNU han tenido enormes problemas de seleccion / Coordinación. No siempre la agencia la | | Definir un problema (con causas y soluciones); eso ayudará a definir los participantes: un CDN fuerte hará defender esos criterios |

| | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| <p>agencia líder es la que dispone de mayores recursos financieros y técnicos. Concertar la ejecución de presupuestos se dificulta por las normas diferentes de las agencias</p> | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|

| Problemas | Causas | Lecciones Aprendidas |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1. Falto realizar unos procesos de consulta más a fondo con las comunidades y los territorios para profundizar la apropiación del PC.</p> | <p>Tiempos cortos para la formulación. Necesidad de tiempos mayores para el trabajo en territorios y comunidades (afro, indígenas) para diseñar en el territorio los programas adaptados.</p> <p>Se requiere de mayor tiempo para las consultas con las comunidades que el Fondo pretender atender.</p> | <p>Dar un mayor tiempo a los procesos de consulta y acuerdos para el diseño.</p> <p>Dar continuidad a los procesos después de terminada cada etapa del Fondo</p> |
| <p>2. Las guías de formulación del Fondo son extensas y en ocasiones contradictorias, lo que complica el proceso de formulación. No hubo oportuno feedback sobre los comentarios de las propuestas no aprobadas.</p> | <p>Información extensa en la página web. Ejemplos de mejores prácticas que son diversos en sus componentes.</p> <p>El largo tiempo para recibir comentarios de Ventanas no aprobadas</p> | <p>Guías más amistosas, interactivas y sencillas que faciliten la formulación de los programas.</p> |
| <p>3. Falto realizar mayores coordinaciones y articulaciones entre las instituciones de Gobierno y con las agencias.</p> | <p>Debido a los ajustes y cambios institucionales en los países.</p> <p>Dinámicas particulares de cada institución. No todas tienen el mismo ritmo de trabajo y algunos tienen menos participación.</p> | <p>Es necesario respetar las reglas del juego que se acuerden para que el proceso tenga los menores tropiezos posibles.</p> |
| <p>4. La distancia entre los criterios técnicos y las decisiones políticas por cambios de contexto en los países. Es difícil reorientar los programas por la gran variedad de actores en la formulación</p> | <p>Los Gobiernos tienen prioridades políticas que pueden chocar con prioridades técnicas. Nuevas constituciones políticas que requieren que los PC se ajusten y sean flexibles.</p> | <p>La formulación debe ser flexible, a fin de poder realizar los ajustes necesarios, desde el punto de vista político más que técnico a fin de arribar a los resultados de impacto planteados por el programa.</p> |

| | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>Los perfiles técnicos de las Agencias las distancian de las necesidades y los saberes de los beneficiarios.</p> | |
| <p>5. Las ventanas han marcado las pautas de trabajo de las Agencias del SNU en los países y genera una tensión entre acceder a los fondos y las prioridades del UNDAF.</p> <p>El proceso consume mucho tiempo para el staff local.</p> | <p>Falto consulta sobre las prioridades establecidas en la UNDAF</p> | <p>Durante la formulación, los países debemos revisar lo expuesto en la UNDAF toda vez que esta señala las prioridades a trabajar por parte de las agencias de naciones unidas que a su vez deben ser coincidentes con los planes nacionales de desarrollo del país.</p> |

| Problemas | Causas | Lecciones Aprendidas |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. La competencia entre agencias y el focalizar la atención sobre los recursos y su distribución, dificultó la construcción de una propuesta integrada a partir de una visión común. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Reducción en la asignación de los recursos de las agencias. 2. Deseo de las agencias de visualizar su mandato. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Valor agregado del trabajo conjunto (experticia de cada agencia) dejando a un lado los mandatos de las agencias y la distribución de los recursos. 2. Concentrarse sobre la parte sustantiva de la propuesta, el que y para que, luego como, quienes y al final presupuesto y distribución. |
| 2. Falta de definición y compromiso de la contraparte nacional líder. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de información hacia el gobierno por parte del SNU sobre el fondo. 2. Competencias entre las diferentes entidades del gobierno. | Definición, compromiso, participación y liderazgo del gobierno facilita el proceso de formulación de las propuestas. |
| 3. Falta de Planes Nacionales de Desarrollo. | | Países con Planes Nacionales de Desarrollo facilitan la orientación de las propuestas. |
| 4. | | El proceso de preparación para las propuestas del Fondo ayudó a afinar el marco de prioridades del sistema en el país, el trabajar como equipo gobierno y agencias del SNU. |
| 5. Existía información y estaban claros los TDR, sin embargo, faltaba claridad de que es lo que persigue y cómo. | | Acercamiento del fondo a nivel nacional y de AECID, impulsó la formulación de las propuestas. |

GRUPO 5

Lecciones Positivas

- Se ha ido haciendo **camino al andar**, la experiencia inicial de la ventanilla de medio ambiente sirvió de experiencia práctica y las lecciones aprendidas sirvieron de insumo importante y de apoyo para la formulación de las siguientes ventanillas.
- El mecanismo de **fondos concursables** ha incentivado la generación de propuestas de calidad alineadas con las prioridades nacionales, las propuestas presentadas constituyen un complemento en la agenda de desarrollo impulsada por los países.
- El mecanismo ha permitido la construcción de **alianzas** con entidades especializadas en los diferentes temas.
- La experiencia ha permitido el liderazgo por parte de instituciones del gobierno en la formulación de las propuestas.
- Las propuestas están orientadas a resultados.
- **Acompañamiento de AECID** durante el proceso de formulación en algunos países (Colombia) ha permitido contar con el apoyo de expertos en las diferentes temáticas que han apoyado de manera significativa el proceso de formulación de las iniciativas.

Problemas

- Inadecuados sistemas de información y de **diagnósticos** que apoyen la etapa de formulación.
- Inexistencia de un **mapeo a nivel nacional** sobre todas las experiencias anteriores en la temática del Programa Conjunto.
- En algunos países la existencia de varios líderes dentro del proyecto, generó dificultades en orientar los objetivos individuales hacia un gran objetivo común.
- En la fase de formulación no considera que el **tiempo** requerido para concertar con comunidades indígenas y grupos sociales no coincide con los tiempos institucionales. Los grupos sociales requieren mayor tiempo para concertar con las bases. se concibe una fase previa de **concertación interna desde del punto de vista étnico**, no se considera que el tiempo de las comunidades o grupos sociales es diferente al tiempo institucional y que se requiere espacio para socializar con las bases.
- Excesiva competencia por el control del dinero entre las agencias de Naciones Unidas y actores del gobierno. En algunos países la oportunidad de fondos ayudó a que agencias cooperaran, pero generó discrepancias por el control del dinero.
- **Tres años es poco tiempo** para hacer una intervención integral en el marco de un mecanismo construcción.
- El **formulario para la formulación** del documento del programa tiene varias deficiencias, (primero se considera el ¿cómo se va a ejecutar? antes de ¿qué se va a ejecutar?). El documento no permite considerar diferentes alternativas de solución y su respectiva evaluación.
- El escaso tiempo para la formulación de la nota conceptual determinó que para cumplir con los tiempos establecidos se divida el trabajo entre varias personas, lo que condujo a la **elaboración de partes no compatibles** o a juntar piezas de

rompecabezas diferentes, elaboradas con racionalidad diferente lo que se reflejaba en la falta de integralidad del documento final.

- La **división en el trabajo** de formulación por agencias, implicó al momento de consolidación, trabajar diferentes racionalidades, redacciones
- El tiempo de vida del proyecto es corto para lograr sostenibilidad
- Alto grado de **rotación de personal** en las contrapartes gubernamentales

Recomendaciones

- Las intervenciones deben contemplar todos los esfuerzos anteriores y de ser el caso sumarse a los esfuerzos iniciados.
- Centralizar en una persona el **liderazgo** del proceso de formulación, para conjugar diversos intereses
- Las actividades de los **primeros años** debe considerarse tiempos para **socializar**, unificar lenguajes, y generar las condiciones para intervención conjunta. Las agencias deberían formular estrategias de intervención conjuntas y tenerlas en cartera.
- Se debería separar en la formulación, el que se va hacer, quien lo va hacer y cuanto va a costar.
- El presupuesto destinado a los proyectos deben ser holgados
- La **socialización** al interior de las entidades de gobierno debe ser **continua**

Nota: Algunos participantes no vivieron el proceso de formulación, en otros países

Módulo 1. Formulación de Programas: Lecciones aprendidas y visión de futuro

Equipo de trabajo : 6

Integrantes:

Clara Vidal UNESCO Montevideo- Lider

Roberto Cuevas FAO Peru

Borja Paladini PNUD Colombia

Verónica Chávez Ecuador Ministerio Coordinación de Patrimonio Natural y Cultural Ecuador

Angel Osmar Colque Hinojosa Ministerio Desarrollo Rural y Tierras Bolivia

Elizabeth Linda Castillo Presidencia del consejo de Ministros Perú

Rosario de los Angeles Jacome Agencia Ecuatoriana de Cooperación Internacional Ecuador

1. Identificar y decidir que Agencias participan y que contrapartes de gobierno.

Causas: La **no definición previa de criterios de selección** y la falta de mecanismos previos de coordinación .

Lección aprendida: Aprendes en la marcha y con el trabajo en equipo en la búsqueda y alineación con las prioridades del gobierno.

2. Dificultad de aplicar en la práctica las condiciones del Fondo

Causas: Lineamientos de cada una de las Agencias versus las prioridades gubernamentales , atendiendo las realidades particulares y específicas de acuerdo a cada ventana . Ej: Dificultad de llegar a comunidades negras, indígenas y campesinas cuando son beneficiarios directos de muchos proyectos.

Lección aprendida: Necesidad de un diseño participativo y una articulación a todos los niveles nacional, regional y local y como aplicar las condiciones. La necesidad de un proceso de sensibilización y educación de la población y especialmente de los beneficiarios directos.

3. Necesidad de una mayor coordinación entre los entes de gobierno en lo técnico con lo político, en dependencia de la ventana temática.

En algunas ventanas existen estrategias nacionales, o planes de desarrollo .

Causa: ausencia de política nacional o institucionalidad que pueda articular el trabajo interinstitucional o si existen no son operativas.

Lecciones aprendidas: Es necesario contar un ente rector de cooperación, o designación por parte de gobierno y un coordinador

4. Compatibilizar los mecanismos de preparación de propuestas, procesos de las Agencias.

Causa: mandatos distintos y modalidades e instrumentos de gestión diferentes

Lección aprendida: Integrar los mandatos de las Agencias en la participación con las estrategias y prioridades del gobierno y a las contrapartes sectoriales del gobierno y varias Agencias con mismos mandatos o mandatos similares y las modalidades de gestión.

| Problemas | Causas | Lecciones Aprendidas |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|----------------------|
| <p>1. Superar la lógica de “repartición de la torta”: Avanzar hacia una lógica de programa conjunto.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Liderazgo y claridad en el apoyo político del Representante y de las cabezas de agencias para esa lógica de trabajo ○ El diálogo inter-agencial no era difícil solo a nivel político, sino también técnico. ○ No necesariamente el UNDAF es un marco adecuado para empezar una planificación concreta o una asignación de recursos específicos. O está precisamente articulado a la planificación nacional y territorial. No necesariamente el UNDAF es un apoyo o evidencia de un trabajo inter-agencial consolidado. ○ Hay problemas estructurales de la coordinación del SNU que afectan y que el Fondo no puede resolver (pero que habría que prever) | | |
| <p>2. Falta de expertise técnica dentro del sistema, no solo para la coordinación, sino también para la formulación de proyectos conjuntos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ El proceso debería ser diferente: Primero definir el problema, precisar los objetivos y actividades, sin necesariamente “líder” (proyecto técnicamente bueno), y al final ver las expertises y responsabilidades de financiamiento. ○ Uso del consultor: No es suficiente, se precisa un sólido apoyo técnico-conceptual de las agencias. ○ Hay dificultad para ejecutar la metodología por algunas agencias con capacidades más limitadas (marco lógico, indicadores, etc). | | |

| | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| <p>3. Hay capacidades institucionales diferenciadas de país a país en las contrapartes nacionales (nacionales y locales): en su propia capacidad de coordinación, planificación y estabilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Buenas experiencias: Importancia de la articulación con procesos de planificación nacionales o territoriales ○ Mejor si se asocian con practicas de participación de los involucrados y la sociedad civil ○ En Colombia hay una coordinación a nivel nacional, pero no necesariamente a nivel territorial – Buena práctica: Nariño, tiene una estrategia de cooperación para el territorio, lo cual ha facilitado el diseño del programa y su adecuación a las prioridades de desarrollo local. ○ Recomendación: Fortalecer las capacidades de las contrapartes nacionales y locales para identificar sus prioridades de cooperación a nivel territorial y nacional / Y de impulsar la participación de los ciudadanos en la definición de estas prioridades | | |
| <p>4. Claridad metodológica y procedimental del propio Fondo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Se ha ido construyendo mucha de la estructura metodológica del fondo sobre la marcha. ○ No siempre ayuda a una lógica de trabajo conjunto (incentivos insuficientes). Habría que mejorar la información y claridad del Fondo en ciertos criterios y orientaciones metodológicas (información sobre los criterios de selección, orientaciones conceptuales, temáticas y de prioridades más claras y explicitas) ○ Hay ciertos criterios técnico-administrativos que deberían ser precisados por el Fondo para la futura implementación (algunos criterios de contratación de personal diferenciados, sobre los costos | | |

| | | |
|--------------------------|--|--|
| de administración, etc). | | |
| 5. | | |