

Problemas	Causas
<p>1. Falta de concepción de interagencialidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de reglas de juego claras por parte de las agencias • Falta de concepto de interagencialidad en planificación, financiación, ejecución de los proyectos • Ausencia por parte de las sedes de las agencias de cómo van a operar los programas conjuntos, faltan directrices
<p>2. Ni el SNU ni las contrapartes cuentan con el personal suficiente para dar respuesta a planificación y gerencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No hay suficientes recursos humanos asignados para el desarrollo de los programas conjuntos • Falta de apropiación por parte de la contraparte gubernamental • Los socios no siempre son realistas en su capacidad de gestión (tiempo, recursos)
<p>3. Falta de lineamientos claros sobre los indicadores de logros de la ventana</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de logros no están establecidos
<p>4. Falta de un concepto, alineamiento metodológico y planteamiento estratégico claro, validado por todos los participantes antes de la implementación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Poca experiencia en conceptualización y planificación estratégica conjunta • Diferentes puntos de vista Los términos de referencia de la ventana vienen dados desde MDG-F
<p>5. Falta de armonización de trabajo en el campo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de desarrollo en detalle de plan de implementación interagencial • Falta de tiempo para un proceso de sensibilización • Falta de apropiación por los actores

Problemas	Causas
<p>1. Falta de un manual operativo para la implementación. Carencia de un plan de acción del plan de trabajo anual. Entre el tiempo que transcurre de la aprobación al desembolso e inicio del programa se requiere preparar las condiciones (un plan operativo de las diferentes acciones, quién y cómo)</p>	
<p>2. Los procedimientos internos de cada agencia y de las propias instituciones de gobierno en algunos casos se vuelve un obstáculo que retrasa la ejecución. En el caso de las agencias de Naciones Unidas en algunos casos todavía siguen aplicando procedimientos de programas individuales que se transforma en duplicidad de acciones (cartas acuerdos, PRODOC, memorandums de entendimiento, etc.)</p>	
<p>3. Se requiere un buen liderazgo y recordar sobre todo que el programa es del país y no de las agencias de Naciones Unidas. La estructura operativa es compleja y en algunos casos no hay retroalimentación entre los miembros de los diferentes niveles. Existe también casos en que las diferentes jerarquías que existen no son respetadas.</p>	
<p>4. Dado el modelo de programa conjunto, algunas agencias tienen retrasos en la recepción de los fondos de sus sedes lo cual dificulta el inicio de las acciones de manera unificada.</p>	
<p>5. Las agencias no residentes requieren de contar con condiciones locales para operar, se sugiere asociarse con agencias locales ya que en algunas ocasiones llegan a los países sin conocer las realidades locales.</p>	

Problemas	Causas
1. Capacidad limitada de recursos humanos base de las agencias para la ejecución de los JP	<ul style="list-style-type: none"> - Los JP no contemplan contratación de personal de base para gestión del programa - Subestima de la carga de trabajo que implica el JP a personal de las agencias
2. Los consultores contratados por las agencias solo están reportando directamente a los jefes de agencia/representante de país y no necesariamente al coordinador del JP	Falta de claridad en la línea jerárquica para la gestión y reportes del JP
3. Programas se gestionan a una velocidad diferente de las expectativas del MDGF y de los Gobiernos	Los UNCT aún no están listos para implementar JP a una velocidad rápida, debido a la falta de experiencia y la complejidad del trabajo programático conjunto
4. Los representantes del UNCT no están suficientemente involucrados en la gestión del UNCT	Sedes de las agencias no ponen línea clara en la importancia del trabajo programático conjunto y la responsabilidad de la agencia en participar en estas iniciativas
5. Duplicidad de actividades de las agencias en un mismo programa	Mala planificación y diseño del programa
6. Falta de claridad en el rol de la agencia líder	Falta de herramientas y lineamientos para la ejecución del programa, con responsabilidades claras de los actores.

Problemas	Causas
<p>1. Existe poca claridad de los niveles de autoridad y los roles y funciones de los distintos comités y quienes asisten.</p>	<p>-la persona que lleva el día a día, el que implementa, toma las decisiones y evalúa el programa. -Cada PC adapta los comités no necesariamente siguiendo las recomendaciones de las guías porque no hay claridad.</p>
<p>2. El Rol de la Agencia Lider.</p>	<p>-Falta definición de roles -desconocimiento de los procedimientos. -Falta de compromiso, apropiación y lo mismo sucede con la institución gubernamental.</p>
<p>3. Inicio del Programa es lento, brecha grande entre la aprobación presupuestaria y el inicio del PC. El proceso puede tomar hasta 6-7 meses.</p>	<p>-Toma tiempo encontrar a las personas que ocuparan los cargos, coordinador, técnicos de campo. -</p>
<p>4.</p>	
<p>5.</p>	

Problemas	Causas
<p>1. Persiste el celo y falta de cohesión entre las agencias.</p>	<p>Aunque existen las reformas para el SNU, las estructuras y procedimientos de las agencias persisten y por tanto el trabajo interagencial siempre se dificulta. Falta de experiencia en el trabajo interagencial. Tampoco hay mecanismos ni lineamientos claros.</p>
<p>2. Hace falta que los gobiernos asuman como propio estos programas. (No es un fondo ni de España, ni de Naciones Unidas. Es de los países.)</p>	<p>Ausencia de lineamientos estratégicos como gobiernos, que impide el trabajo integral. No hay experiencia del trabajo interinstitucional. Falta de voluntad. Si el tema es salud es una sola institución.</p>
<p>3. Falta armonización entre las agencias del SNU y los gobiernos para implementar los PC.</p>	<p>Falta una visión común del desarrollo, para unos (gobiernos) por ejemplo ampliación de cobertura. Para el SNU una visión de desarrollo sostenible y de desarrollo humano. Ausencia de lineamientos e instrumentos claros por parte del F-ODM. Falta apoyo administrativo. Persisten modelos/estilos de trabajo “tradicionales”. Una agencia trabaja con una institución por ejemplo, se manejan proyectos “desde arriba”. Falta enfoque territorial.</p>
<p>4. No se logra la participación local en la implementación del proyecto.</p>	<p>Persiste el centralismo y verticalismo. Desconfianza hacia las organizaciones y la participación de la sociedad, aunque se habla de empoderar. Capacidades locales limitadas (institucionales y de las organizaciones de la sociedad civil).</p>

Problemas	Causas
<p>1. Limitada vinculación técnica y política de los programas sobre todo en la toma de decisiones requerida para la coordinación.</p>	<p>No se consideran variables políticas cuando inicia una formulación que se considera un espacio técnico.</p> <p>Lecciones aprendidas:</p> <p>Que se debía garantizar la participación e involucramiento paralelo de todos los niveles.</p>
<p>2. No se previo la organización de un comité de gestión local y genera problemas de resistencias en el nivel local.</p>	<p>Es importante considerar al nivel local para garantizar la participación y la inclusión de los beneficiarios.</p> <p>Se deben prever los recursos para activar estas estructuras.</p> <p>Seria conveniente usar los espacios existentes en la comunidad.</p>
<p>3. Poco o limitado involucramiento de los equipos de país a nivel de representantes.</p>	<p>Se delega técnicamente la formulación y la gestión de los PC.</p>
<p>4. Gobierno debe de empoderarse y apropiarse del proyecto.</p>	<p>Las agencias tienen maneras distintas de gestionar los proyectos (algunas fortalecen el rol de coordinación del gobierno y otras ejecutan directamente).</p> <p>Se siguen expresando liderazgos y protagonismos de parte de las agencias del SNU que limitan una visión y un trabajo conjunto en el marco de los MDGF.</p>
<p>5. Débil planificación en el proceso de formulación previo.</p> <p>Coordinación entre el programa y entre los programas que están en ejecución...</p>	<p>El tiempo previo de planificación es muy limitado</p> <p>El marco de M&E no resulta prioridad en la primera etapa de formulación y las dificultades se encuentran en la ejecución que sufre retrasos significativos.</p>



Problemas	Causas
<p>1. Ausencia de manual de implementación y guías de manejo administrativo: se considera necesario elaborar manual / reglamento / guías de manejo y procedimientos administrativos integrados para los PC en implementación en cada país. Es recomendable que estos documentos sean preparados en la fase de arranque del primer PC.</p>	
<p>2. Ausencia de internalización de compromiso político de las Agencias Participantes en los PCs: (i) no hay necesariamente involucramiento de JAgs en los niveles de toma de decisiones estratégicas del PC; (ii) no hay necesariamente coordinación interagencial para ejecución y movilización, sino que algunas Agencias actúan de manera aislada; (iii) no hay delegación de autoridades / responsabilidades / recursos relevantes a los puntos focales de Agencias para la ejecución oportuna y adecuada; (iv) no necesariamente hay toma de conciencia de JAgs de necesidad de ejecución coordinada, efectiva y oportuna (por ejemplo, cumplimiento de ejecución de mínimo 70% de PAT).</p>	
<p>3. Se considera que la figura del Coordinador del PC es crítica en el éxito del PC. En este sentido, es recomendable tomar en cuenta: Nivel: alto (NO-C) – gerente con competencias técnicas. Claridad sobre rendición de cuentas: rendir cuentas a CR y a IP principal. Coordinador se reúne técnicamente con la Agencia líder / para aspectos de orden político se reúne con el Jefe de Agencia / para temas más estratégicos hay reuniones con el CR. Responsabilidades: acelerar / facilitar ejecución coordinada.</p>	
<p>4. Necesidad de claridad de roles de y establecimiento de mecanismos de rendición de cuentas para todos los actores participantes en el PC: (i) Agencia líder; (ii) Agencia Participante; (iii) Asociados en la Ejecución; (iv) Coordinador/a del PC; (v) Coordinador Residente y su oficina; (vi) entidad gubernamental a cargo de coordinación de contrapartes nacionales.</p>	

<p>5. Hay una gran heterogeneidad en las capacidades de gestión, programación y ejecución de las Agencias Participantes y sus Asociados en la Implementación. Es necesario llevar a cabo procesos de desarrollo de capacidades mínimas relevantes para asegurar ejecución efectiva y oportuna y lograr resultados esperados del PC.</p>	

Problemas	Causas
<p>1. Hay una dificultad operativa en la ejecución por la complejidad organizacional del PC. (cantidad de agencias, cantidad de actores locales) con diferente dinámica e intereses.</p>	<p>1. Falta de experiencia que implico una mala planificación.</p>
<p>2. Los procedimientos de las Agencias del SNU son heterogéneos lo que dificulta la ejecución. Falta reglamentar los mecanismos de ejecución que permita la armonización de los proceso de ejecución. (desembolso, consulta a la sede)</p>	
<p>3. Descoordinación de los procesos de ejecución en los PC. Cada programa realiza su propio proceso de ejecución. (por ejemplo: estrategia de comunicación)</p>	
<p>4. No se previeron recursos financieros para los planes de ejecución que son necesarios para arrancar el PC.</p>	
<p>5. falta la inclusión de los actores locales en el proceso de ejecucion (sociedad civil)</p>	

6.