

## PROBLEMAS. GRUPO 1

1. LOS DINEROS ORIGINADOS EN EL FONDO PUEDEN TENER DIFERENTES STATUS SEGÚN LOS PAISES. EN ALGUNOS SE REQUIERE PROCESOS DE REGISTRO O INSCRIPCION COMPLEJOS. DE SU APROBACION DEPENDE QUE PUEDAN USARSE O QUE SE PUEDA MOVILIZAR FONDOS DE CONTRAPARTE
2. EN ALGUNOS PAISES LAS OFICINAS DE LOS COORDINADORES RESIDENTES DEL SNU PUEDEN SER DEBILES COMO PARA COORDINAR TODOS LOS PROGRAMAS CONJUNTOS QUE HAN SIDO APROBADOS, CON UNA VARIEDAD DE CONSECUENCIAS
3. SE HA NOTADO MUCHAS DIFICULTADES PARA INCORPORAR EN LOS DOCUMENTOS DE LOS PROGRAMAS LAS VISIONES DEL GOBIERNO
4. DIFERENTES SISTEMAS DE CONTABILIDAD Y FORMATOS DE REPORTE CONTABLE Y FINANCIERO ENTRE LAS AGENCIAS PUEDEN DIFICULTAR EL SEGUIMIENTO FINANCIERO Y EL PROPIO MANEJO DE LOS PROGRAMAS
5. LOS ASOCIADOS LOCALES PUEDEN VER DIFICULTADA SU PARTICIPACION ANTE LA PRESENCIA DE VARIOS INTERLOCUTORES. ES PREFERIBLE QUE VISUALICEN A UNO SOLO.

Cinco problemas, con sus causas  
Cinco lecciones aprendidas

Paola Bustamante (Coordinadora)

Mauricio Cabrera (IDEAM) Colombia  
Gabriele Cardenal (PMA) Bolivia  
Martin Rivero Min Planificacion Uruguay  
Sandra Alzate  
Paola B (agencia cooper intnal) Peru  
Milton Garcia Unidad de Gestion. Coordinador del Proyecto  
JIA. OCRColombia  
Adrian A Diaz

## 1. CINCO PROBLEMAS

1. Dificil el **enfoque de derechos por proceso precario de consulta previo**, incluyendo acuerdos entre socios y con comunidades..
2. Brechas: **falta de información actualizada**, que dificulta fijar metas. Liderazgo interagencial: no siempre la agencia lider es la que tiene los mayores recursos; difícil una ejecución presupuestal concertada; cada agencia por su parte
3. **Insuficiente articulación entre miradas nacionales, regionales y locales**; más que todo estrategias nacionales, que luego tienen que aterrizar en lo local, con grandes dificultades; cambios de actores (entre formulación y ejecución) por rotación: divorcio, recomenzar, divergencias en el camino
4. Proceso/ **metodo de formulacion y herramientas**: actores, roles, roles pertinentes; herramientas de formulacion de proyecto (presupuesto!). Definición de problemas heterogenea; en caso de colaboración SNU entidad de gobierno previa, se facilita el trabajo. Las guías eran muy amplias; integrar todos los actores, incluyendo las comunidades que en ocasiones son alejadas y marginadas: tiempo!
5. Antes de la llegada del Fondo: difícil diseñar estrategia y luego se seleccionan actores; no ser reactivos improvisando. Información mas completa y difundida.
6. Articulación mas global entre Gobierno Español y cooperación española. Capacidad de coordinación con organismos gubernamentales: proceso de construcción de capacidades.
6. **Las agencias SNU han tenido enormes problemas de coordinación**: normas de contratación, procesos no coincidentes
7. **Gobierno nacional difícil de articular con gobierno locales**, porque no siempre hay armonía de criterios ni de capacidades. No todas las agencias tienen la misma capacidad de respuesta, lo que puede echar a perder el esfuerzo.  
Dos experiencias: a) problema de metodología para abordar la elaboración de la propuesta;
7. al **definir el liderazgo se corre el riesgo de que una agencia se apropie del proyecto** y olvide lo que el gobierno buscaba; los tiempos han sido un gran reto para lograr concertación al interior del gobierno.

## Soluciones

1. **Definir un problema (con causas y soluciones); eso ayudará a definir los participantes: un CDN fuerte hará defender esos criterios.**

2. **Comunicación más profunda**; pedagogía de la filosofía del Fondo!
3. **Consultas con la comunidad para que haya apropiación** y con las autoridades locales.
4. Debe haber **trabajo previo de las agencias**; no partir de cero. Ojala que haya habido trabajo conjunto  
Diferente la matriz entre nota conceptual y prodoc
5. **No siempre el análisis de base es igual entre SNU y Gobierno; eso genera la necesidad de un análisis más profundo y en las propuestas**
6. No es fácil llegar con la propuesta a muchas entidades del Estado, para tener una visión concertada. Alineamiento político con la propuesta. Garantizar una mirada técnica (no solo política)  
Fase de aprestamiento, pues llegar con dinero a determinadas comunidades puede ser traumático y riesgoso.  
Recursos para preinversión?

Problemas	Causas
1. Demora en la contratación de los coordinadores de los programas	Ausencia de técnicos capacitados o con expectativas muy grandes
2. Diseño ineficiente para el cumplimiento de la gestión	Falta de procesos claros y de directrices sobre la reprogramación presupuestaria.
3. Falta de compromiso de algunas agencias participantes	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Demora en contratación de coordinadores que lideren los procesos.</li> <li>2. Nivel de participación por componentes.</li> </ol>
4. Retraso en el cumplimiento de los plazos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Baja participación del gobierno en la elaboración de los Programas, lo que incide en cambios en la planificación al momento de la implementación. Ex. Validación de términos de referencia</li> <li>2. Burocratización de ciertos procesos</li> </ol>
5. Falta de participación de la contraparte nacional líder	No cuentan con personal suficiente para atender los diferentes programas financiados con recursos de cooperación.

Problemas	Causas
<p>1. Atraso en el inicio de las actividades operativas del proyecto debido a indefinición de las líneas de base</p>	<p>Recepción tardía de recursos para iniciar el desarrollo de las líneas de base</p>
<p>2. Atraso en el inicio del programa conjunto</p>	<p>Constitución tardía de los equipos técnicos de la Unidad de Coordinación</p>
<p>3. Dificultad de armonizar procedimientos administrativos inter agenciales</p>	<p>Falta de procedimientos administrativos estandarizados a nivel inter agencial</p>
<p>4. Necesidad de ajustar/reajustar el cronograma de aplicación del proyecto</p>	<p>Falta de coincidencia del cronograma de intervención del proyecto con los tiempos de la agenda política, falta de institucionalidad gubernamental</p>
<p>5. Falta de sentido de apropiación de las nuevas autoridades gubernamentales en procesos de transición</p>	<p>Desconocimiento de la estructura y de los productos del proyecto, falta de institucionalidad gubernamental</p>



Problemas	Causas
<p>1. Con frecuencia se producen desfases en el arranque de los Programas Conjuntos, con referencia al tiempo de ejecución y el gasto de los fondos liberados.</p>	<p>El tiempo de implementación de los Programas Conjuntos empieza a correr en el momento en que son liberados los fondos. La alternativa podría estar en que el tiempo empiece a correr a partir que los Comités de Gestión de Programa indiquen que se encuentran listos para la ejecución.</p>
<p>2. Los temas de resolución de conflictos no están definidos claramente. Cuáles son las instancias de resolución de que se disponen: Coordinador de PC, Agencia Líder, Comité de Gestión de Programa, Coordinador Residente? Todos o sólo algunos?</p>	<p>Falta de consenso entre las Agencias participantes para establecer un mecanismo para la resolución de conflictos</p>
<p>3. El rol del Coordinador de Programa Conjunto y su autonomía están con frecuencia muy limitados. La jerarquía que existe al momento de la toma de decisiones no está establecida de manera clara entre las Agencias y el gobierno.</p>	<p>Idem.</p>
<p>4.</p>	
<p>5.</p>	





Problemas	Causas
1. Falta de armonización en los criterios sobre los rubros de gastos de las Agencias	
2. Falta de claridad e incertidumbre sobre la flexibilidad y el margen de maniobra sobre ajustes presupuestarios	
3. Retraso y desfase en la ejecución del Programa asociado a los diferentes ritmos de las Agencias para la ejecución y sus procesos operativos.	
4. Insuficiente socialización entre los Programas y conocimiento actualizado sobre las directrices del Fondo.	
5. Falta de sincronía entre los tiempos de gobierno , teniendo en consideración los cambios políticos y de contexto versus la implementación por parte de la ONU.	

--	--

Problemas	Causas
1. No se tuvo en cuenta la fase de arranque del PC	Se pensó que estos programas por falta de información serian una modalidad tradicional. Resaca del proceso de formulación
2. El ritmo diferenciado de las agencias a la hora de ejecutar	Su capacidad instalada, y la priorización. Capacidad-mandato de liderazgo de la agencia líder y-o coordinadores residentes
3. La falta de entendimiento de parte del Gobierno de las burocracias interna del Sistema de NNUU	Las agencias cuentan con contrapartes naturales diferenciadas según su mandato. Estructuralmente el sistema tiene capacidades diferentes y procedimientos diferentes.
4. Inestable de la voluntad política de parte de los gobiernos e inexperiencia de parte de los gobiernos para afrontar este tipo de programas.	Capacidades institucionales heterogenias y poca experiencia previa interagencial
5. Altos costos de transacción operativas.	Estructuras de coordinación y de gestión muy complicadas y burocráticas. Necesidad de tener eso en cuenta para no transferir a los gobiernos esos costos