

Es necesario que en el documento se definan previamente los conceptos claves: gestión, gestión financiera, etc.

Luego de la discusión sobre el modelo de gestión presentado por el Fondo en el documento adjunto, entendemos que el modelo que se presenta es más parecido a una cooperación bilateral que al tipo de cooperación que hace el Sistema de NNUU. Por otra parte, las experiencias en la región hasta la fecha y los requisitos previos del propio Fondo apuntan a un modelo con una Agencia Líder. Los modelos presentados podrían limitar significativamente el aporte del Sistema de Naciones Unidas en la ejecución de los proyectos. El espíritu del JP es precisamente otro, es integrar los esfuerzos, dinamizar y poner un valor agregado, aprovechando las experiencias de las agencias del SNU a las estrategias de desarrollo de los Estados.

Consideramos que el modelo que vemos como ideal y que es el que efectivamente se está implementando en las experiencias regionales en curso, es el que asocia el liderazgo estratégico y técnico del Estado, con la implementación operacional y transferencia del valor agregado del Sistema ONU, aprovechando las sinergias de los mandatos diferenciados de cada una de las agencias y fondos.

El modelo de gestión sería el siguiente:

Comité Directivo nacional copresidido por Gobierno y CR, con la presencia del representante del Gobierno Español

Cada programa tiene un Comité de Gestión para el seguimiento del programa. Este Comité está conformado por, todos los ministerios que tiene competencias en el PC, (liderados por un ministerio específico), y por las agencias implementadoras del PC. Este grupo de gestión está coordinado por el Ministerio que tiene competencias en el PC y la agencia Líder del Sistema de Naciones Unidas.

Puede existir una unidad de gestión (o una unidad ejecutora) del PC que estará conformada por: Un **coordinador** (de la agencia líder?) y que debería ser seleccionado por el Comité de Gestión, y un **grupo de técnicos** designados para la ejecución directa del programa. La selección del coordinador no puede ser función sólo del Ministerio líder (Gobierno), sino que debe ser una tarea consensuada por SNU y Gobierno, y específicamente ratificado el nombramiento por el Comité de Gestión del Programa. Su remuneración debe ser lo mas compatible posible con las escalas de Gobierno.

En los lugares donde los PC se ejecutan en una zona o región predeterminada, es fundamental crear un comité consultivo territorial con participación de los actores locales más pertinentes; algo similar debe ocurrir en los programas que sean de tipo nacional, pero con una temática específica: actores relevantes de esta temática pueden pertenecer a estos comités (consultivos o de apoyo del Programa); una forma alternativa de lograr la articulación entre el programa y estos sectores o agrupaciones, es que delegados del Programa tengan participación en esas organizaciones.

¿Qué aspectos mejoraría de la propuesta?	¿Qué aspectos no se han tenido en cuenta en la propuesta?	¿Cómo sugeriría mejorar los dos aspectos anteriores?
<p>1. El gobierno debe tener el rol específico, de definición de las prioridades políticas, lineamientos de Desarrollo. Tiene una corresponsabilidad junto con el sistema. Esta priorización, en lo que respecta a los programas del F-ODM, debe consensuarse con el SNU al interior del Comité Directivo Nacional. AECID hace acompañamiento del proceso.</p>		<p>El rol específico del Estado es precisamente marcar las pautas políticas y estratégicas, y llevar un control de todo el programa conjunto. Lo que no implica que Gestione el PC. El Gobierno debe: direccionamiento estratégico y acompañamiento técnico.</p>
<p>2. Se habla de CGP y de EGP: cuál es la diferencia? (no se menciona en el texto qué quiere decir CGP)</p>	<p>No se menciona la composición del CGP o del EGP</p>	<p>La composición de cada Comité de Gestión debe estar refrendada por el Comité Directivo Nacional. En el Comité de Gestión debería estar alguna representación de la sociedad civil, en función del tema/región del programa</p>
<p>3. La Oficina del Programa sí debe estar en el local de la entidad pública, pero puede tener su oficina operativa en terreno</p>		<p>Oficina “operativa” del programa debe estar en terreno</p>
<p>4. No se entiende bien cuando dice que “si a este coordinador se uniesen miembros del equipo de otro programa, nos referiremos a este como el “equipo de</p>		<p>El “Equipo de gestión” (o Equipo operativo del Programa?) estaría conformado por el coordinador y los responsables de cada área del programa</p>

<p>gestion del programa"": delegados de cada uno de los programas existentes en el país?</p>		<p>(detras de cada uno de ellos hay una agencia)</p> <p>El CDN debe promover una instancia de coordinación operativa, de los programas existentes, para promover sinergias, cooperación horizontal entre programas, etc.</p>
<p>5.</p> <p>No se menciona qué autoridad tiene el coordinador del programa sobre su equipo de trabajo (compuesto por personas escogidas y contratadas por otras agencias). Ni se dice cómo esta compuesto su equipo de trabajo</p>		<p>Tiene que quedar claro que el coordinador tiene autoridad sobre TODO el proyecto.</p>

¿Qué aspectos mejoraría de la propuesta?	¿Qué aspectos no se han tenido en cuenta en la propuesta?	¿Cómo sugeriría mejorar los dos aspectos anteriores?
<p>1. El gobierno debe tener el rol específico, de definición de las prioridades políticas, lineamientos de Desarrollo. Tiene una corresponsabilidad junto con el sistema</p>	<p>No se tiene en cuenta que un Estado no se puede avocar solo a un programa</p>	<p>El rol específico del Estado es precisamente marcar las pautas políticas y estratégicas, y llevar un control de todo el programa conjunto. Lo que no implica que Gestionen el PC. El Gobierno debe: direccionamiento estratégico y acompañamiento técnico.</p>
<p>2.</p>		
<p>3.</p>		
<p>4.</p>		
<p>5.</p>		

Luego de la discusión sobre el modelo de gestión presentado por el Fondo en el documento adjunto, entendemos que este modelo es más parecido a una cooperación bilateral que al tipo de cooperación que hace el Sistema de NNUU. Por otra parte, las experiencias en la región hasta la fecha y los requisitos previos del propio Fondo apuntan a un modelo con una Agencia Lider. Los modelos presentados podrían limitar significativamente el aporte del Sistema de Naciones Unidas en la ejecución de los proyectos. El espíritu del JP es precisamente otro, es integrar los esfuerzos, dinamizar y poner un valor agregado, aprovechando las experiencias de las agencias del SNU a las estrategias de desarrollo de los Estados.

Consideramos que el modelo que vemos como ideal y que es el que efectivamente se está implementando en las experiencias regionales en curso, es el que asocia el liderazgo estratégico y técnico del Estado, con la implementación operacional y transferencia del valor agregado del Sistema ONU, aprovechando las sinergias de los mandados diferenciados de cada una de las agencias y fondos.

El modelo de gestión sería el siguiente:

Comité Directivo nacional copresidido por Gobierno y CR, con la presencia del representante del Gobierno Español

Cada programa tiene un Grupo de Gestión o Comité de Gestión para el seguimiento del programa. El cual está conformado por, todos los ministerios que tiene competencias en el PC, liderados por un ministerio específico, y por las agencias que hacen parte de la propuesta del PC. Este grupo de gestión está coordinado por el Ministerio que tiene competencias en el PC y la agencia Líder del Sistema de Naciones Unidas.

Puede existir una unidad de gestión (o una unidad ejecutora) del PC que estará conformada por: Un coordinador de la agencia líder por mandato del CR y que debería ser seleccionado por el Grupo de Gestión/Comité de Gestión, y un grupo de técnicos designados para la ejecución directa del programa.

En los lugares donde los PC se ejecutan en una zona o región predeterminada, es fundamental crear un comité consultivo territorial que es el espejo del comité de Gestión pero a nivel local.

¿Qué aspectos mejoraría de la propuesta?	¿Qué aspectos no se han tenido en cuenta en la propuesta?	¿Cómo sugeriría mejorar los dos aspectos anteriores?
<p><b>1.</b> En el Organigrama, cambiar la posición del Comité Interagencial vinculándolo con una línea punteada al Comité de Gestión de Programa (esto, en caso se mantenga el Comité Interagencial como parte del Organigrama).</p>	<p>No se ha contemplado la posibilidad de eliminar el Comité Interagencial (lo cual ahorraría la existencia de un comité adicional), y trasladar sus facultades a la Agencia líder del PC.</p> <p>Este Comité puede ser pertinente en caso de ejecución nacional para que las agencias tengan un espacio de retroalimentación.</p>	<p>Que la Agencia líder tenga entre sus funciones el velar por la adecuada y efectiva coordinación a nivel interagencial, procurando espacios para que las Agencias puedan reunirse y debatir sin la presencia del Gobierno.</p>
<p><b>2.</b> En base únicamente a lo contenido en el extracto que nos hicieron llegar, el modelo de Gestión con Agencias Líder por Efecto es inviable.</p>	<p>Que las Unidades de Coordinación de PC pueden reunir un equipo de subcoordinadores por efecto, los cuales serían contratados a través de las Agencias que tienen mandato y relevancia en el eje o efecto.</p>	<p>Unir todos las secciones del documento que tienen relación a los organigramas y funciones de los diferentes entes de la estructura de las ventanas.</p> <p>Priorizar la descripción de funciones y hacer menos énfasis en los organigramas. Aclarar en las funciones los flujos de información, mecanismos de supervisión, procesos, procedimientos, responsabilidades.</p>
<p><b>3.</b> La definición de las funciones de la Agencia Líder de PC</p>		<p>FUNCIONES de la AGENCIA LÍDER                      Representación política y técnica del PC                      Supervisión de la Unidad de Coordinación                      Canal de comunicación con el Comité Directivo y Coordinador Residente (en este esquema no es necesaria la intervención de apoyo de la Oficina Coordinador Residente).                      Preside el Comité de Gestión                      -Riesgos                      Prevalencia de la visión agencial sobre la visión interagencial.                      Duplicidad de funciones con la Unidad de</p>

		Coordinación
4. La Agencia líder no debería estar representado al Coordinador Residente.		
5. Las estructuras de gestion deben ser diferentes en caso de		

¿Qué aspectos mejoraría de la propuesta?	¿Qué aspectos no se han tenido en cuenta en la propuesta?	¿Cómo sugeriría mejorar los dos aspectos anteriores?
<p><b>1. COORDINACION DE LA PLANIFICACION</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de un mapa conceptual del programa conjunto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mediante un proceso amplio, participativo</li> </ul>
<p><b>2. COORDINACION DE LA IMPLEMENTACION</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consensuar enfoques, conceptos y metodologías entre todos los socios involucrados en la implementación del programa conjunto</li> <li>• Actualizar rutas críticas de los componentes</li> <li>• Proponer y consensuar los términos de referencia para la contratación de bienes y servicios necesarios para la ejecución del programa</li> <li>• Lectura permanente del contexto socio-económico y político con el fin de proponer estrategias de prevención y minimización que garanticen la normal ejecución del programa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talleres, contactos periódicos con los socios involucrados</li> <li>• Propuesta de documento que, tras ser sometido a consideración de los socios involucrados, permita redactar un documento final</li> <li>• Contacto permanente con actores clave (sociedad civil, autoridades gubernamentales) que permitan una visión holística, apegada a la realidad y no meramente del SNU</li> </ul>
<p><b>3. COMUNICACIÓN E INCIDENCIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Complementar el plan de comunicación e información pública y las alianzas con medios de comunicación con talleres de información y formación destinados a periodistas sobre el SNU y los</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer mecanismos permanentes de coordinación e información sobre avances del programa</li> <li>• Mantener adecuados niveles de coordinación sobre flujos de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicaciones permanentes a miembros del CG y al equipo técnico</li> <li>• A través de la OCR</li> <li>• Levantamiento de información,</li> </ul>



proyectos	<p>información con otros programas conjuntos para generar sinergias y garantizar la complementariedad de las intervenciones</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar un mapeo de experiencias, programas y proyectos inter agenciales regionales a los efectos de compartir información</li> </ul>	<p>sistematización, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Abrir espacios para compartir y actualizar información, realizar consultas, etc. de manera rápida y eficiente (a través de una página web, etc.)</li> </ul>
<b>4. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proponer y liderar el proceso de definición de la líneas de base acordando indicadores e instrumentos para el sistema de monitoreo y seguimiento</li> <li>Someter los indicadores del sistema de seguimiento y evaluación a revisiones y ajustes periódicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reuniones bilaterales, talleres, etc.</li> </ul>
<b>5. MOVILIZACIÓN DE RECURSOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asegurar que todas las agencias movilizan los recursos comprometidos de acuerdo al cronograma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer un sistema de alerta temprana en caso de incumplimiento de dichos compromisos</li> </ul>
<b>6. GESTION DEL CONOCIMIENTO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar, <u>sistematizar</u> y disseminar lecciones aprendidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Potenciar la generación de una comunidad de conocimiento en torno a la temática del programa conjunto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Paneles de expertos, intercambio de experiencias regionales</li> </ul>
<b>7. DESARROLLO DE CAPACIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Enfatizar el hecho de que la sostenibilidad pasa, en gran parte, por asegurar la permanencia de los funcionarios salientes o, al menos, el traspaso adecuado de conocimientos y</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Memorias, manuales, etc. de gestión que faciliten un “aterrizaje suave y rápido” a los funcionarios entrantes</li> </ul>

experiencias a los funcionarios entrantes		
<b>8. INFORMES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Destacar la importancia de que los insumos para los informes lleguen en tiempo y en forma</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>• Establecer cronogramas de envío de insumos para los informes y comprometer a todos los socios a su cumplimiento</li></ul>

¿Qué aspectos mejoraría de la propuesta?	¿Qué aspectos no se han tenido en cuenta en la propuesta?	¿Cómo sugeriría mejorar los dos aspectos anteriores?
<p><b>A. CUESTIONES GENERALES</b></p> <p>1. Diferenciar los roles políticos de los técnicos, no es responsabilidad de la Unidad de Coordinación y la Coordinación asumir roles políticos. (Ej. mecanismos para desarrollar capacidades en lugar de desarrollo de capacidades)</p> <p>2. Distinguir con precisión el rol de la Unidad de Coordinación en el tema de comunicación e incidencia de tal manera se visualice desde una perspectiva técnica.</p> <p>3. Diferenciar los roles de responsabilidad de coordinación y de monitoreo y evaluación.</p>	<p>Hay diferentes niveles de jerarquía en las responsabilidades de la implementación. En la propuesta hay puntos que no corresponden con el perfil más técnico de la Unidad de Coordinación.</p> <p>No se tuvo en cuenta el rol de los otros actores en la estructura organizativa del Programa y en el diseño e implementación de la estrategia de comunicación.</p> <p>La pertinencia que la misma persona/unidad que se está haciendo cargo de la implementación, asuma también las responsabilidades de monitoreo y evolución (juez y parte).</p>	<p>Definir mejor los roles entre los principales cuerpos de la estructura organizativa.</p> <p>División de trabajo en la propuesta de estrategia de comunicación (quién hace qué cosas)</p> <p>Establecer una estructura organizativa que distinga los diferentes roles y responsabilidades de los actores involucrados en la dinámica de implementación de los programas conjuntos.</p>
<p><b>B. CUESTIONES ESPECÍFICAS</b></p> <p><b>1. COORDINACION DE LA PLANIFICACION</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño de un mapa conceptual del programa conjunto / propuesta de estrategia de ejecución del PC (visión conjunta, mecanismos de participación, método de gestión, de trabajo, homogenizar los conceptos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mediante un proceso amplio, participativo</li> </ul>

<b>2. COORDINACION DE LA IMPLEMENTACION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consensuar enfoques, conceptos y metodologías entre todos los socios involucrados en la implementación del programa conjunto</li> <li>• Proponer y consensuar los términos de referencia para la contratación de bienes y servicios necesarios para la ejecución del programa</li> <li>• Actualizar rutas críticas de los componentes en base a un seguimiento del contexto socio-económico y político con el fin de proponer estrategias de prevención y minimización que garanticen la normal ejecución del programa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talleres, contactos periódicos con los socios involucrados</li> <li>• Propuesta de documento que, tras ser sometido a consideración de los socios involucrados, permita redactar un documento final</li> <li>• Contacto permanente con actores clave (sociedad civil, autoridades gubernamentales) que permitan una visión holística, apegada a la realidad y no meramente del SNU</li> </ul>
<b>3. DESARROLLO DE CAPACIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <del>Promover</del> <u>Coadyuvar</u> la apropiación nacional apoyando al gobierno en su rol de liderazgo en el PC y <del>fortalecer</del> <u>facilitar mecanismos para el desarrollo de la capacidad del gobierno (...)</u></li> <li>• <del>Asegurar</del> <u>Velar por que</u> todas las actividades (...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfatizar el hecho de que la sostenibilidad pasa, en gran parte, por asegurar la permanencia de los funcionarios salientes o, al menos, el traspaso adecuado de conocimientos y experiencias a los funcionarios entrantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memorias, manuales, etc. de gestión que faciliten un “aterrizaje suave y rápido” a los funcionarios entrantes</li> </ul>
<b>4. COMUNICACIÓN E INCIDENCIA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <del>Establecer y</del> <u>Facilitar</u> la implementación del plan de comunicación e información pública (...); <u>abriendo espacios para compartir y actualizar información sobre el desarrollo del PC de forma</u></li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer mecanismos permanentes de coordinación e información sobre avances del programa</li> <li>• Mantener adecuados niveles de coordinación sobre flujos de información con otros programas</li> </ul>

<p><u>permanente.</u>"</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• "Asegurar <u>Facilitar instrumentos que aseguren</u> la sostenibilidad(...)"</li> </ul>		<p>conjuntos para generar sinergias y garantizar la complementariedad de las intervenciones</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar un mapeo de experiencias, programas y proyectos interagenciales regionales a los efectos de compartir información</li> <li>• Complementar el plan de comunicación e información pública y las alianzas con medios de comunicación con talleres de información y formación destinados a periodistas sobre el SNU y los proyectos</li> </ul>
<p><b>5. MOVILIZACIÓN DE RECURSOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• "Identificar propuestas (...), y con base en esto trabajar con los socios <u>para identificar propuestas de movilización de recursos</u>"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar que todas las agencias movilizan los recursos comprometidos de acuerdo al cronograma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un sistema de alerta temprana en caso de incumplimiento de dichos compromisos</li> </ul>
<p><b>6. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (Sustituir el verbo "asegurar" por "apoyar" en las tres frases)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponer y liderar el proceso de definición de la líneas de base acordando indicadores e instrumentos para el sistema de monitoreo y seguimiento</li> <li>• Someter los indicadores del sistema de seguimiento y evaluación a revisiones y ajustes periódicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones bilaterales, talleres, etc.</li> </ul>
<p><b>7. INFORMES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• "Preparar los informes (...) <u>en conjunto entre el gobierno y las agencias</u> y presentarlo (...)"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Destacar la importancia de que los insumos para los informes lleguen en tiempo y en forma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer cronogramas de envío de insumos para los informes y comprometer a todos los socios a su cumplimiento</li> </ul>

**8. GESTION DEL CONOCIMIENTO**

- |   |   |   |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• “Identificar, <u>sistematizar</u> y diseminar lecciones aprendidas”</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Potenciar la generación de una comunidad de conocimiento en torno a la temática del programa conjunto</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Paneles de expertos, intercambio de experiencias regionales</li></ul> |
|---|---|---|

## Pasos a seguir tras la aprobación del PC por el Comité Directivo del F-ODM

Institucionalizar el Comité Directivo.

Definir e institucionalizar el Comité de Gestión de cada Programa y sus funciones.

Garantizar que todos los comentarios, observaciones y orientaciones del Secretariado y del Fondo PNUD sean considerados y estén incorporados.

Asegurar que la información sobre las directrices incluyendo la flexibilidad y el margen de maniobra sobre ajustes presupuestarios sea actualizado y socializado.

Firmar el PC y enviarlo (corresponde a la OCR) a la Oficina del FFDM y ala Secretaría del F-ODM.

Preparar y enviar el formulario de solicitud de liberación de fondos ( realiza OCR )

Establecer los procesos de contratación de los Coordinadores, mecanismos de selección y definición de los TOR .

Iniciar proceso de contratación. Se sugiere proceso abierto, participativo y competitivo.

Procurar la disposición oportuna de las infraestructuras físicas apropiadas para la Unidad de Coordinación de cada Programa.

### Organizar un proceso que incluye:

Realizar las revisiones necesarias para el doc del Prog conjunto

Revisar y ajustar el plan anual de trabajo.

Completar y adecuar el Plan de S y E vinculado a la rendición de cuentas, presentación de informes. Asegurar el cumplimiento del plan de trabajo de todos los actores.

Desarrollar una estrategia y plan de comunicación.

Revisar el modo de gestión y procesos administrativos. Asegurar la armonización en los criterios sobre los rubros de gastos de las Agencias

