

United Nations Development Framework (UNDAF) Colombia 2008-2014

Evaluación Externa Informe Final

Bogotá, julio de 2014

Este informe fue preparado para la Oficina del Coordinador Residente de las Naciones Unidas en Colombia (OCR) entre mayo y junio de 2014. El documento fue elaborado por Jimena Samper Muñoz, Consultora Externa. Datos de Contacto: Celular 3102550924. Email: jimenasamper@yahoo.com.

Contenido

- I. Introducción
 - 1.1. Antecedentes
 - 1.2. Objetivos de la Evaluación
 - 1.3. Metodología
- II. Hallazgos de la Evaluación
 - 2.1. Principales resultados por eje temático:
 - Eje 1: Pobreza, equidad y desarrollo social
 - Eje 2: Gestión integral del riesgo y desarrollo sostenible
 - Eje 3: Gobernabilidad democrática y el Estado Social de Derecho
 - Eje 4: Paz, seguridad y reconciliación
 - 2.2. Resultados por componente UNDAF:
 - Inter-agencialidad
 - Desarrollo de capacidades
 - Incidencia en política pública
 - Formación de alianzas
 - 2.3. Resultados frente a los principios de programación conjunta:
 - Enfoque basado en Derechos Humanos
 - Igualdad de Género
 - Sostenibilidad Ambiental
 - Gestión Basada en Resultados
 - Desarrollo de Capacidades
 - 2.4. Nivel de Resultados
 - A) Pertinencia y Coherencia
 - B) Eficacia
 - Valor agregado*
 - Apropiación y Relevancia*
 - C) Eficiencia
 - Costo-Eficiencia: recursos vs ejecución*
 - Inversión vs. Impacto: recursos vs resultados*
 - D) Impacto
 - E) Sostenibilidad
 - 2.5. Monitoreo y Evaluación
- 3. Conclusiones y recomendaciones
 - 3.1 Análisis DOFA
 - 3.2. Logros y Retos

Bibliografía

Anexos

Siglas y Acrónimos

ACNUR: Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
ANSPE: Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema
APC: Agencia Presidencial para la Cooperación Internacional en Colombia
CEPAL Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CINU: Centro de Información de las Naciones Unidas
CONPES: Consejo Nacional de Política Económica y Social
DDHH Derechos Humanos
DNP: Departamento Nacional de Planeación
DPS: Departamento para la Prosperidad Social
FAO: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
F- ODM: Fondo para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.
FJT: Fondo de Justicia Transicional
ICBF: Instituto Colombiano de Bienestar Familiar
MyE: Monitoreo y Evaluación
MEN: Ministerio de Educación Nacional
NNAJ: Niños, niñas, adolescentes y jóvenes
OACNUDH: Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos
OCHA: Oficina de las Naciones Unidas para la Coordinación de Asuntos Humanitarios
ONU: Organización de las Naciones Unidas
OCR: Oficina del Coordinador Residente de Naciones Unidas en Colombia
ODM's: Objetivos de Desarrollo del Milenio
OIM: Organización Internacional para las Migraciones
OIT: Organización Internacional del Trabajo
ONG: Organización no Gubernamental
ONU: Organización de las Naciones Unidas
ONUDI: Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo industrial
ONU HABITAT: Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos
ONUMUJERES: Entidad de la ONU para la igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres
ONUSIDA: Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH y SIDA
OPS: Organización Panamericana de la Salud
PC: Programa Conjunto
PMA: Programa Mundial de Alimentos
PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PRODOC: Documento de programa (por su sigla en inglés)
SENA: Servicio Nacional de Aprendizaje
SNU: Sistema de Naciones Unidas
UNCRD: Centro de las Naciones Unidas para el Desarrollo Regional
UNCT: Equipo de País de las Naciones Unidas en Colombia (por sus siglas en inglés)
UNDAF: Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
UNDSS: Departamento de Seguridad de Naciones Unidas
UNICEF: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
UNIFEM: Fondo de las Naciones Unidas para la Mujer
UNMAS: Servicio de Naciones Unidas para la Acción contra Minas Antipersonal
UNFPA: Fondo de Población de las Naciones Unidas
UNODC: Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito
UNOPS: Centro de gestión de las adquisiciones y los contratos
UNV: Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas
VBG: Violencia basada en género

I. Introducción

1.1. Antecedentes

El 23 de julio del 2007, las Agencias, Fondos y Programas de las Naciones Unidas en Colombia firmaron, en conjunto con el Gobierno, el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDAF por su sigla en inglés).

En aplicación del proceso de Reforma de las Naciones Unidas y en línea con los principios de la Declaración de París, el UNDAF representa una herramienta cuya finalidad es obtener mayor eficiencia, eficacia e impacto a través de la cooperación inter-agencial, en apoyo a los esfuerzos del país, evitando toda duplicación y dispersión de esfuerzos.

El UNDAF resume los compromisos de cooperación conjunta del Sistema de las Naciones Unidas (SNU) para el periodo 2008-2014, e identifica cuatro áreas de intervención específicas en correspondencia con las prioridades nacionales, los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y otros compromisos adquiridos por el país en los ámbitos político, económico y social. El enfoque por resultados, el enfoque de derechos humanos y el enfoque de género forman parte integral del UNDAF y han sido concebidos para ser implementados de manera transversal en el periodo de ejecución del Marco.

Las cuatro áreas de cooperación son las siguientes:

1. Pobreza, equidad y desarrollo social
2. Gestión integral del riesgo y desarrollo sostenible
3. Estado social de derecho y gobernabilidad democrática
4. Paz, seguridad y reconciliación

El UNDAF incluye una serie de resultados medibles y cuenta con una matriz de monitoreo y evaluación (MyE) que refleja los resultados del esfuerzo conjunto del SNU. Los indicadores de país se utilizan como referencia.

El documento de revisión de medio término 2008- 2010, y un ejercicio de revisión y alineación al Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 “Prosperidad para Todos” fue realizado conjuntamente con el Gobierno nacional. A partir de esta revisión el Gobierno decidió extender el UNDAF por 2 años con el objeto de armonizar los tiempos con el ciclo de gobierno.

Igualmente, se acordó un Plan de Monitoreo y Evaluación formulado para asegurar que los procesos de seguimiento y evaluación del UNDAF se realizaran de forma sistemática y de acuerdo a criterios comunes de calidad para mostrar el avance hacia el logro de los resultados esperados.

El Equipo de País del SNU compuesto por 23 Agencias, Fondos y Programas, ha estado involucrado desde su formulación, revisión y en la elaboración de los informes. De parte del Gobierno las entidades participantes del UNDAF han sido la Cancillería, la APC (Agencia para la Cooperación Internacional) y el DNP (Departamento Nacional de Planeación). Y bajo la coordinación de las anteriores, y especialmente en la revisión, también han participado otras entidades del Gobierno.

En este año 2014, el UNDAF finalizará dando paso a un nuevo ciclo a partir de 2015. Por esta razón, y conforme establece el marco de seguimiento y evaluación del propio UNDAF, el SNU debe proceder a la evaluación final del marco de cooperación, propósito de este informe.

1.2. Objetivo de la Evaluación

La evaluación final del UNDAF 2008- 2014 es una valoración externa de los resultados esperados de la cooperación de las Naciones Unidas en el país en el marco del UNDAF. El proceso permite obtener información sobre los resultados del Marco de Asistencia, las principales contribuciones del SNU a las prioridades nacionales, y las lecciones aprendidas de este período. Asimismo, la evaluación permite llegar a conclusiones y recomendaciones que alimentan el diseño y preparación del siguiente ciclo del UNDAF (2014-2018), buscando mejorar la eficacia de la cooperación del SNU.

La evaluación no pretende ser una evaluación exhaustiva de los resultados de todos los programas e intervenciones del SNU en Colombia, pues esto escapa al alcance de esta consultoría. Pero sí es una valoración de los resultados alcanzados de manera conjunta o inter-agencial en el marco del UNDAF, y del cumplimiento de los objetivos y metas del Marco de Asistencia. Los ejemplos de resultados que se muestran en el documento se presentan a manera ilustrativa y no pretenden reflejar todos los logros del SNU. Asimismo existen otras acciones que el SNU ha desarrollado de manera inter-agencial que seguramente aportan a los planes y metas del Gobierno, pero que por no hacer parte del UNDAF no se evalúan en este informe.

El periodo de evaluación incluye el ciclo de programación UNDAF 2008-2012 y la extensión que corresponde al periodo 2012- 2014. Esta evaluación tiene en cuenta los estándares y criterios de evaluación de los marcos internacionales de eficacia de la ayuda, tales como impacto, pertinencia, apropiación, eficacia, eficiencia y sostenibilidad de los resultados, así como el análisis del valor agregado y ventajas comparativas del Sistema de las Naciones Unidas (SNU) en el país.

1.3. Metodología

La evaluación es principalmente una evaluación cualitativa, mediante la cual se realiza una valoración del UNDAF a partir del cumplimiento de sus objetivos y metas propuestas, así como de los procesos y resultados alcanzados.

Los aspectos que se evalúan son los siguientes:

1. *Eficacia*: ¿Qué tan eficaz fue el UNDAF en lograr cumplir con los objetivos y metas planteadas? ¿Logró el UNDAF los resultados esperados (productos y efectos).? ¿En qué grado se ha avanzado para alcanzar esos productos y efectos?
2. *Eficiencia*: ¿Qué tan eficiente fue el UNDAF? ¿Cuál fue la relación costo-eficiencia, e inversión vs. impacto? ¿En qué medida la metodología y los mecanismos de gestión contribuyeron a alcanzar el éxito o el fracaso de la iniciativa?
3. *Pertinencia*: ¿Qué tan pertinente fue el UNDAF? ¿Qué tanto respondió a los planes estratégicos planteados? ¿Sus efectos son coherentes con las prioridades nacionales?
4. *Coherencia*: ¿La lógica de intervención se corresponde con la misión y filosofía de las contrapartes? ¿Qué tanto responde el UNDAF a las políticas y metas del Gobierno Nacional, a los lineamientos y principios de la cooperación internacional, y a los planteamientos de los ODM's en Colombia?
5. *Apropiación*: Analiza el grado de apropiación y participación de los actores: Gobierno y entidades públicas, sociedad civil y Agencias del SNU. ¿En qué medida el UNDAF ha sido acogido por los socios y ha proporcionado un marco programático que facilita la contribución efectiva de las agencias del SNU.?
6. *Relevancia*: ¿Qué tan relevante fue el UNDAF? ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los socios/beneficiarios con los resultados? ¿Cuál fue el nivel de importancia para el Gobierno y para el SNU?
7. *Impacto*: ¿Cuál fue el impacto que produjo el UNDAF en el SNU, en el Gobierno y en el país?
8. *Sostenibilidad*: Trata de determinar el nivel de transferencia de conocimiento y el fortalecimiento de capacidades derivadas de la cooperación del SNU. Comprende asimismo el análisis de las lecciones aprendidas y oportunidades de la implementación UNDAF, para alimentar el diseño del nuevo ciclo programático.

Teniendo en cuenta el Plan de Monitoreo y Evaluación acordado entre el SNU y el Gobierno nacional que reporta sobre 4 categorías de análisis, también se analiza en esta evaluación el cumplimiento de cada uno de estos componentes en el UNDAF:

1. Inter-agencialidad:
2. Desarrollo de capacidades.
3. Generación de alianzas.
4. Incidencia en políticas públicas.

Así mismo se resumen los principales avances, logros y retos en cada uno de los Ejes o Áreas de Cooperación UNDAF:

1. Pobreza, equidad y desarrollo social
2. Gestión integral del riesgo y desarrollo sostenible
3. Estado social de derecho y gobernabilidad democrática
4. Paz, seguridad y reconciliación

Finalmente también se valora el cumplimiento de los 5 principios de programación conjunta que establece el UNDAF.

1. Enfoque basado en derechos
2. Enfoque basado en género
3. Sostenibilidad ambiental
4. Enfoque por resultados
5. Desarrollo de capacidades

Los métodos de evaluación comprendieron:

- ✓ Entrevistas abiertas y semi-estructuradas con actores clave: Puntos focales del SNU para el UNDAF, Jefes de agencias del SNU, Miembros de grupos inter-agenciales, Ex coordinadores de Programas Conjuntos del SNU, Jefes de Oficina de terreno del SNU, Representantes del Gobierno para el UNDAF, y principales entidades o agencias de cooperación en Colombia. En total se realizaron 33 entrevistas que involucraron a cerca de 50 personas.
- ✓ Encuestas que fueron aplicadas a las 23 agencias del SNU y respondidas por 12 de ellas (52%).
- ✓ Un grupo focal con líderes y co-líderes de los Ejes UNDAF del SNU.

El cronograma de la evaluación comprendió las siguientes fases, actividades y productos:

Fases	Actividades/Semanas	Mes 1: Mayo 2014				Mes 2: Junio 2014				Productos
		Sem1	Sem2	Sem3	Sem4	Sem1	Sem2	Sem3	Sem4	
FASE I. PLANEACION	1. Trabajo de Escritorio: revisión de documentos (informes, evaluaciones, indicadores) del Proyecto		x							1. Informe inicial de la evaluación, con el diseño metodológico , (guías de las entrevistas, encuestas), plan de trabajo y cronograma de implementación (cronograma de visitas): Semana 2
	2. Diseño de la metodología: elaboración de matriz de evaluación, diseño de las entrevistas y encuestas.									
	3. Coordinación y logística para realización de las entrevistas y reuniones con los diferentes actores involucrados									
FASE II. RECOLECCION DE INFORMACION	4. Realización de entrevistas y encuestas a los diferentes actores (puntos focales y líderes de las agencias SNU, grupos de trabajo, líderes de programas conjuntos, representantes del Gobierno)					x				2. Borrador del Informe: Semana 5
FASE III. ELABORACION Y PRESENTACION DEL INFORME DE EVALUACION	5. Análisis y sistematización de la información									3. Informe Final: Semana 8
	6. Redacción y ajustes al informe									
	7. Presentación del Informe final							x		

Dificultades o aspectos a tener en cuenta sobre ésta Evaluación

- ✓ Por falta de una línea de base, y por la ausencia de metas claras en todos los indicadores UNDAF, no pudo realizarse un análisis cuantitativo que permitiera revisar el avance de cada indicador frente a las metas propuestas. En el próximo UNDAF es recomendable incluir una línea de base y metas claras en todos los indicadores de tal manera que se pueda realizar dicho análisis cuantitativo.
- ✓ También, teniendo en cuenta que se entrevistaron más personas del SNU y menos funcionarios del Gobierno, la evaluación puede reflejar más las percepciones de este primer grupo.

II. Hallazgos de la Evaluación

2.1. Resultados frente a los Ejes del UNDAF

Colombia ha avanzado en materia de seguridad, desarrollo, crecimiento económico, reducción de la pobreza, generación de empleo, y en el fortalecimiento de la oferta social orientada a atender a poblaciones en situación de vulnerabilidad. Si bien los esfuerzos nacionales por mejorar el bienestar, la calidad y los medios de vida de la población son claros, aún persisten brechas y retos.

El Sistema de Naciones Unidas (SNU), de acuerdo con sus ventajas comparativas, y con el propósito de ofrecer en forma conjunta un apoyo más coherente, eficaz y eficiente al Gobierno, acuerda realizar su contribución para complementar los esfuerzos nacionales en cuatro áreas estratégicas de cooperación: (i) Lucha contra la pobreza, la desigualdad social y el logro de los ODMs; (ii) Sostenibilidad ambiental y la gestión del riesgo de desastres; (iii) Fortalecimiento de la gobernabilidad democrática y el estado social de derecho; (iv) Avance hacia la paz, seguridad y reconciliación.

Todo el trabajo del UNDAF se ha organizado así alrededor de estos 4 ejes temáticos que representan las 4 áreas estratégicas de cooperación en donde el SNU, de acuerdo con sus ventajas comparativas, busca complementar los esfuerzos del Gobierno Nacional. En este capítulo se hace una recopilación de los avances, logros y retos más importantes de cada Eje temático. Lo que se reporta corresponde especialmente a aquello que se ha realizado de manera inter-agencial, -que comprende a 2 o más agencias-, y en el marco del UNDAF.

Eje 1: Pobreza, Equidad y Desarrollo Social

El Eje busca fortalecer las capacidades nacionales para aumentar de manera equitativa el acceso, uso y calidad de los servicios sociales y productivos, con énfasis en los territorios rezagados y en grupos en situación de vulnerabilidad y exclusión. El Eje responde al Plan Nacional de Desarrollo y a los ODM's en su esfuerzo de reducir la pobreza, superar desigualdades, generar ingresos y empleo, construir equidad y lograr el desarrollo regional.

En términos generales, los resultados del Eje 1 del UNDAF se han enfocado en alcanzar el desarrollo humano, fortaleciendo políticas y estrategias específicas en las áreas de educación, salud y seguridad alimentaria. También se ha centrado en poner en marcha estrategias de generación de ingresos a través del desarrollo económico incluyente, en mejorar las condiciones de hábitat para los más pobres (construcción de vivienda y entornos urbanos y rurales dignos), y en empoderar a las mujeres para lograr una mayor equidad y desarrollo.

Las agencias han articulado sus acciones con entidades e iniciativas del Gobierno tales como la de Cero a Siempre (MEN), la Red Unidos, el Ministerio de Salud y Protección Social, el Ministerio de Trabajo, las Secretarías de Salud departamentales, las Gobernaciones, el DPS, o la ANSPE que trabajan para la superación de la pobreza extrema. También ha desarrollado el Eje sus actividades con distintas Organizaciones de Base Social.

En temas de seguridad alimentaria, los resultados alcanzados por el Programa Conjunto de seguridad alimentaria y nutrición de Chocó, “Las Comunidades Indígenas y Afrocolombianas del Chocó promueven su seguridad alimentaria y nutricional”, constituyen un logro importante en donde participaron 5 agencias del sistema (FAO, OPS/OMS, PMA, PNUD, UNICEF) para trabajar en 3 componentes: i) seguridad alimentaria, un modelo concertado con indígenas y afros, ii) el tema productivo a través de semillas, provisión, incremento de producción, y iii) la incidencia en política pública. A pesar de lo complicada que fue la Gobernabilidad, (especialmente por los cambios de alcaldes), el PC trabajó en el mejoramiento de las condiciones de cerca de 3.000 familias en 9 municipios y 58 comunidades, y logró construir y entregar un modelo sobre seguridad alimentaria que ha sido adaptado a otras estrategias nacionales.

Iniciativas como la de “Seres de Cuidado” que se desarrolló en el marco del PC de alimentos y nutrición en Chocó, puso en marcha estrategias para la salud y nutrición, integrando aspectos relativos a saneamiento, educación y alimentación a través de acciones educativas continuas y reflexiones conjuntas con la comunidad sobre los temas abordados. La iniciativa logró cambios de comportamiento en salud, saneamiento y nutrición que redujeron índices como el de desnutrición. La estrategia fue transferida al ICBF a través de la formación de 160 agentes educativos.

También la participación del PMA y Unicef en la formulación, implementación, seguimiento y evaluación de los Planes de Seguridad Alimentaria y Nutricional en varias regiones del país, constituyó un apoyo valioso al Ministerio de Salud y Protección Social y al ICBF que permitió capacitar y empoderar a los funcionarios del Gobierno.

En materia de salud, se pueden destacar las iniciativas para apoyar al Gobierno en prevenir el VIH, promover la lactancia materna, y mejorar la atención en salud.

EJE 1: Pobreza, Equidad y Desarrollo Social

Principales Logros

- ✓ Programa Conjunto de Seguridad Alimentaria y Nutricional en Chocó
- ✓ Apoyo al CONPES 147 sobre embarazo en la adolescencia
- ✓ Plan Decenal de Salud 2012-2021, y el “Modelo de Asistencia Técnica Municipal” desarrollado con el Ministerio de Salud y Protección Social
- ✓ Apoyo al CONPES 3616 sobre Política de generación de ingresos para población en situación de pobreza extrema y/o desplazamiento
- ✓ El diseño y puesta en marcha de Modelos de Desarrollo Económico Incluyente con enfoque de mercados inclusivos
- ✓ La Evaluación de la Estrategia de Prevención de la Tuberculosis y la evaluación de los planes territoriales: Prevención y atención de enfermedades emergentes y reemergentes.
- ✓ La Asistencia Técnica para la reglamentación de la Ley 1496 de igualdad salarial

Principales Retos

- ✓ Poder apoyar las acciones del Gobierno para lograr cerrar las brechas de inequidad en el país mediante estrategias en las áreas de salud, educación, y desarrollo económico, y las brechas entre los territorios.

El país ha podido avanzar en la superación de las barreras para el acceso a la salud gracias a la expedición de la Resolución 2338 del 28 de junio de 2013 donde se establecen las directrices para facilitar el acceso al diagnóstico oportuno y temprano del VIH y el entrenamiento en pruebas rápidas para VIH en poblaciones vulnerables. Se ha logrado mantener la meta nacional de prevalencia en < 1% entre población de 15 a 49 años.

El apoyo a la formulación del Plan Decenal de Salud 2012-2021, fue otra iniciativa en la que el SNU brindó orientaciones técnicas al Ministerio de Salud y Protección Social a nivel territorial. Modelos como el “Modelo de Asistencia Técnica Municipal” también desarrollado con este Ministerio, puso a disposición herramientas técnicas y metodológicas y formó a los técnicos encargados del acompañamiento territorial en temas de salud. En prevención de consumo de drogas se ha avanzado igualmente apoyando las acciones encaminadas al cumplimiento de la Política Nacional de Reducción del Consumo de Sustancias Psicoactivas PNRCSPA.

La evaluación de la Estrategia de Prevención de la Tuberculosis y la evaluación de los Planes Territoriales de Salud: “Prevención y atención de enfermedades emergentes y reemergentes” fue otra gestión adelantada conjuntamente por OIM, ONUSIDA y UNFPA (ésta última en la evaluación de planes territoriales). También el trabajo de las agencias (OPS/OMS y OIM), en el apoyo al fortalecimiento de la atención de la Tuberculosis en poblaciones vulnerables, en la coinfección TB-VIH y la TB Multidrogo resistente TB- MDR) ha sido otro avance conjunto.

En materia de salud sexual y reproductiva también se han dado resultados. El CONPES 147 sobre embarazo en la adolescencia apoyando por el SNU ha servido para ayudar a promover el respeto y protección de los derechos sexuales y reproductivos de adolescentes y jóvenes. A nivel nacional se ha trabajado para incluir los temas de salud sexual y reproductiva, los derechos sexuales y reproductivos, y el enfoque diferencial y de género en la política. Otras estrategias inter-agenciales en esta materia incluyen el apoyo al Gobierno para disminuir la Mortalidad Materna, mejorar la Vigilancia de la Morbilidad Materna extrema, y asistencia en la implementación de los Servicios de Salud Amigables a adolescentes y jóvenes.

Por otra parte también se ha desarrollado un trabajo para promover a las mujeres en materia laboral. El PNUD y ONU Mujeres brindaron asistencia técnica al Gobierno para reglamentar la Ley 1496 de igualdad salarial.

En cuanto al tema de hábitat, los Foros Urbanos Regionales y Nacionales liderados por ONU Hábitat han sido experiencias útiles para impulsar el diálogo sobre los temas de desarrollo urbano con las alcaldías locales y otros aliados estratégicos, y para generar insumos y ayudar a identificar las prioridades en materia de desarrollo urbano a nivel regional y municipal. Los foros sirvieron además para *promover un diálogo sectorial y directo entre los Gobiernos Locales y el Gobierno Nacional, así como para llevar la agenda nacional y la realidad de las ciudades colombianas a la Agenda Global de Desarrollo Urbano.*

El PMA, OPS, FAO, UNICEF, PNUD, OIM, liderados por ONU Hábitat han brindado asistencia técnica a entidades territoriales para que formulen y ejecuten políticas, planes y proyectos para el desarrollo de vivienda y entornos dignos, saludables y seguros. Este es el caso de la Dirección Territorial de Salud de Córdoba que recibió asistencia para conocer la situación y necesidades en salud de la comunidad indígena Embera Katio de Sambudó ubicada en zona rural del municipio de Tierralta.

En lo referente a Desarrollo Económico, los modelos de Desarrollo Económico Incluyente Rural, con un enfoque de mercados inclusivos para la integración productiva de población en pobreza y vulnerabilidad a cadenas de valor ha sido un esquema impulsado por el PNUD para avanzar en la inserción social y la generación de empleo de los más pobres. Unas 38 entidades gubernamentales y privadas se han fortalecido para la coordinación y promoción de estrategias de desarrollo económico incluyente. Cerca de 30.000 personas en situación de pobreza y vulnerabilidad potenciaron y ampliaron sus oportunidades en materia de generación ingresos y empleo. En lo urbano, modelos como el Cemprende (Centros de Empleo y Emprendimiento) aunque no representa un esfuerzo inter-agencial, es un esquema que se ha desarrollado en alianza con las alcaldías

locales y las cámaras de comercio, y que hoy se ha expandido a más de 10 zonas del país.

CONPES como el 3616 que formula los lineamientos de la Política de Generación de Ingresos para la Población en Situación de Pobreza Extrema y/o Desplazamiento, o el 150 sobre medición de la pobreza, han contado con la asistencia técnica del PNUD, el ACNUR, la FAO, el PMA y la CEPAL.

Para el logro de los ODM, se han desarrollado varias estrategias. El apoyo del SNU se ha enfocado en mejorar la disponibilidad y uso de información estadística para realizar la incorporación directa de los ODMs en los planes de desarrollo.

Desde el PNUD se desarrolló la Metodología del MDG Acceleration Framework (MAF) transferida desde Nueva York y aplicada en 93 entidades territoriales que ha desencadenado la implementación de estrategias subregionales para la superación de la pobreza de 3.000 familias y ha movilizado recursos y apoyo técnico de aliados en el territorio. También se han realizado Cátedras del Milenio realizadas en alianza con universidades de todo el país, como espacio académico para el análisis y discusión de los ODM.

Finalmente Informes de Estado de avance de los ODM han sido elaborados y difundidos a nivel local, que incorporan y promueven el análisis de género en cada uno de los ODM. También se han realizado informes poblaciones de estado de avance de los ODM para Indígenas y Afrocolombianos.

El reto principal de este eje es seguir apoyando las acciones del Gobierno para lograr cerrar las brechas de inequidad en el país en temas como salud, educación, y trabajo, y las brechas entre los territorios. El propósito principal debe ser el de reducir la pobreza y acabar con la pobreza extrema. Para ello es necesario continuar trabajando con las entidades de Gobierno en cada uno de los temas (salud, educación, generación de ingresos), pero también trabajar más estrechamente con agencias de Gobierno como la ANSPE para focalizar los recursos y esfuerzos.

Eje 2: Desarrollo Sostenible y Gestión del Riesgo

El Eje tiene como resultado esperado *fortalecer las capacidades nacionales, regionales y locales para la gestión integral del territorio, con énfasis en sostenibilidad ambiental y gestión integral del riesgo.*

Los principales esfuerzos del Eje se han centrado en los temas de gestión integral de la biodiversidad, el manejo integral del recurso hídrico, la gestión ambiental sectorial y urbana, la salud ambiental, la mitigación y adaptación al cambio climático, así como la gestión del riesgo de desastres. En desarrollo de lo anterior se han instrumentado políticas departamentales como los Planes de Gestión del

EJE 2: Desarrollo Sostenible y Gestión del Riesgo

Principales Logros

- ✓ *El Programa Conjunto para la Respuesta del Sistema de Naciones Unidas -SNU al fenómeno de La Niña 2010-2011*
- ✓ *El apoyo a la Consolidación de un Sistema Nacional de Cambio Climático.*
- ✓ *El apoyo a la construcción y adopción de la estrategia de Desarrollo Bajo Carbono*
- ✓ *El apoyo a la Política Nacional de gestión del riesgo de desastres y el sistema de gestión de riesgos*

Principales Retos

- ✓ *Continuar brindando un apoyo efectivo al Gobierno en la gestión integral del recurso hídrico, la gestión ambiental urbana y sectorial, y la gestión de sustancias químicas y/o contaminantes*
- ✓ *Fortalecer los procesos de incidencia en Políticas Públicas en estas áreas*
- ✓ *Consolidar el Plan Nacional de Adaptación al Cambio Climático y lograr una adecuada gestión integral del riesgo que disminuya la vulnerabilidad ante fenómenos climáticos*

Riesgo Departamentales, y desarrollado capacidades institucionales y comunitarias, como parte de una estrategia de Desarrollo sostenible.

El trabajo que el SNU ha desarrollado entorno al cambio climático ha sido complejo pero con resultados como la construcción y adopción de la estrategia de desarrollo Bajo Carbono, los avances en el Plan Nacional de Adaptación (en construcción), y la consolidación de un Sistema Nacional de Cambio Climático. El acompañamiento al Ministerio de Salud y Protección Social en la formulación del plan sectorial de adaptación al cambio climático, a través de la Secretaría Técnica (OPS/OMS) de la mesa intersectorial de cambio climático y salud fue labor de éste Eje, así como la formulación de lineamientos para evaluar la vulnerabilidad de la salud frente a éste fenómeno, iniciativa que tuvo una buena participación intersectorial. El Grupo de Trabajo Inter-agencial de Cambio Climático y la mesa intersectorial de cambio climático y salud fueron espacios de trabajo, diálogo e intercambio de conocimiento en estos temas.

El Programa Conjunto para la Respuesta del Sistema de Naciones Unidas -SNU al fenómeno de La Niña 2010-2011, en el que trabajaron de manera coordinada varias agencias (UNICEF, PNUD, OPS/OMS, FAO, OIM y OCHA), fue uno de los esfuerzos inter-agenciales que demostró como varias agencias del SNU colaboraron al Gobierno para superar la ola invernal que azotó al país. Para la ONU el PC fue importante por dos razones, primero porque siendo una iniciativa humanitaria, logró adaptar un modelo que usualmente se utiliza en programas de desarrollo integrando así dos visiones de la ONU, la humanitaria y la de desarrollo. Segundo, el PC demostró ser un mecanismo pertinente que promueve la coordinación entre las agencias.

En el tema de gestión ambiental se han logrado fortalecer capacidades de entidades territoriales en entidades como el ICA, Corpoica, las UMATAS, Codechocó y algunas universidades y Gobernaciones. La contribución a la puesta en marcha del Subsistema de Áreas Marinas Protegidas, el apoyo al proceso de declaratoria de cuatro áreas marinas, y el fortalecimiento de la sociedad civil en la gestión ambiental han sido otros de los apoyos que el SNU ha podido ofrecer al Gobierno. Todo el trabajo de capacitación y sensibilización en torno al tema que incluye la publicación de guías metodológicas para la elaboración de agendas ambientales locales, la asistencia técnica en gestión de riesgo y cambio climático, y el trabajo para la reducción del consumo de

sustancias que agotan la capa de ozono, son iniciativas que han promovido cambios en la manera de abordar la gestión ambiental por parte del Estado.

En materia de gestión integral del recurso hídrico, los logros se dieron a nivel local y regional con el fortalecimiento institucional alcanzado, en el Proyecto “Cuenca del río las Ceibas: una alianza estratégica, colectiva y participativa para su protección y producción sostenible”, ejecutado por la FAO, en donde la Corporación Autónoma Regional del Alto Magdalena (CAM) logró actualizar e implementar en campo el Plan de Ordenamiento Territorial y Manejo de la Cuenca Hidrográfica del Río.

En el asunto de gestión integral de sustancias químicas, también se contribuyó al desarrollo de las capacidades de entidades como el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible para la gestión y eliminación adecuada de sustancias que dañan la capa de ozono. Se identifican otros apoyos a iniciativas como el de “Mejoramiento de la eficiencia energética en edificaciones colombianas” por parte del PNUD, o el apoyo en la formulación e implementación del Plan de Gestión Social para la Recuperación del Área de Influencia Directa del Relleno Sanitario de Bogotá, en el que colaboró UNCRD, proyectos que no fueron inter-agenciales pero que contribuyeron a los objetivos del Gobierno.

El Programa Conjunto de Soacha “Mejoramiento de las condiciones de seguridad humana en grupos vulnerables de Soacha, por medio de soluciones de desarrollo social participativo, integrales y sostenibles”, donde participaron 8 agencias, (OCHA, ONUMUJERES, UNODC, UNICEF, FAO, OPS, PMA, ACNUR), logró entre otras cosas impulsar políticas públicas específicas y poblacionales, confirmar grupos de veeduría ciudadana, desarrollar un Plan Territorial de Seguridad Alimentaria y Nutricional articulado a la Política Pública Departamental, mejorar las condiciones socio-ambientales y sanitarias de viviendas y el acceso a servicios de agua y saneamiento, fortalecer capacidades y mejorar las condiciones de mujeres, y niños altamente vulnerables, adolescentes y jóvenes.

El reto para este Eje es continuar trabajando en las distintas iniciativas y estrategias para lograr su efectiva implementación, y lograr incidir en el diseño e implementación de políticas públicas en esta materia. El SNU tiene un rol muy importante que jugar en el acompañamiento al tema de gestión ambiental y desarrollo sostenible, compartiendo su conocimiento, brindando asistencia técnica y capacitación. El proceso de paz pondrá igualmente retos al sector ambiental, pues las zonas protagonistas del conflicto son de altísima integralidad ecológica.

Eje 3: Estado Social de Derecho y Gobernabilidad Democrática

El Eje busca acompañar técnicamente y asesorar a las instituciones del Estado en el ámbito nacional y territorial para que registren un fortalecimiento de su funcionamiento efectivo y democrático, de acuerdo con las normas y principios de derechos humanos, con enfoque diferencial y de género.

Eje 3: Estado Social de Derecho y Gobernabilidad Democrática

Principales Logros

- ✓ La formulación de las Políticas Públicas de Derechos Humanos, Infancia y Adolescencia, Equidad de Género y Anticorrupción
- ✓ El trabajo de fortalecimiento de la Fiscalía para que ésta investigara crímenes como el reclutamiento de niños, niñas y adolescentes (NNAs), las ejecuciones extrajudiciales, la tortura, las desapariciones forzadas y los delitos contra defensores de derechos humanos
- ✓ El trabajo en el área de Gobernabilidad Democrática para modernizar el Congreso y fortalecer los partidos políticos.
- ✓ La asistencia técnica para la formulación de la política integral Anticorrupción

Principales Retos

- ✓ Descentralizar las Políticas Públicas para que lleguen a los territorios, sean apropiadas, implementadas, y tengan una incidencia en lo local.
- ✓ Lograr involucrar más fuertemente a las contrapartes y a la sociedad civil

Uno de los resultados más destacables del Eje tiene que ver con la formulación de políticas públicas orientadas a garantizar los derechos humanos en general, y los derechos de las poblaciones excluidas o vulnerables.

El apoyo a la construcción de la Política Pública de Derechos Humanos y la realización de la Conferencia Nacional de Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario fue un proceso tripartito liderado por la Vicepresidencia y el Ministerio del Interior, con participación de múltiples organizaciones de la sociedad civil y de la Comunidad Internacional. El SNU ejerció la Secretaría Técnica, apoyó la conformación de 29 Comités de impulso departamentales y la realización de 25 Foros regionales y un Foro Nacional de Construcción de Política Pública de Derechos Humanos. Participaron cerca de 12.000 personas y más de 800 organizaciones de la sociedad civil.

También el apoyo para la formulación de los lineamientos de la Política Pública Nacional de Equidad de Género para las Mujeres que se materializó en el CONPES 161 de 2013 fue un resultado concreto. Un gran número de eventos de discusión nacional y regional fueron impulsados por el SNU en el que participaron alrededor de 2.000 mujeres, propiciando la construcción de acuerdos con las entidades del Estado del ámbito nacional con competencias en la materia. El CONPES permitió precisar los objetivos, alcances y acciones de las entidades involucradas, para avanzar en la superación de las brechas de inequidad.

Relacionado con el proceso anterior, el SNU apoyó la elaboración de los lineamientos del Plan Integral para garantizar a las mujeres una vida libre de violencia y ha contribuido a la expedición de cinco decretos reglamentarios de la Ley 1257 de 2008, contra las violencias de género. La sensibilización a la Fuerza Pública, los funcionarios judiciales y las comisarías de familia para manejar la violencia sexual, lograr mayor representación política de las mujeres y poder tomar decisiones con perspectiva de género, fueron otros de los avances logrados. Y a nivel departamental documentos como el de Política Pública para la Equidad de Género para las mujeres del Meta, o los Planes Estratégicos Municipales en el departamento del Huila para la construcción participativa de Políticas Públicas de Equidad

de Género, son parte de las iniciativas que en lo local se pueden destacar.

En materia de Justicia ha sido un logro el trabajo para fortalecer la Fiscalía para que ésta investigue crímenes como el reclutamiento de niños, niñas y adolescentes (NNAs), las ejecuciones extrajudiciales, la tortura, las desapariciones forzadas y los delitos contra defensores de derechos humanos. A través de la transferencia de instrumentos y procedimientos derivados de la experiencia de tribunales internacionales, 69 funcionarios de distintas dependencias de la FGN, 30 de ellos de diferentes regiones del país, mejoraron sus competencias para investigar este tipo de crímenes. Como resultado de estos esfuerzos se creó la Unidad de Análisis y Contexto con funciones específicas para trabajar en este tema.

En cuanto al asunto de Gobernabilidad Democrática, el trabajo del SNU para modernizar el Congreso y fortalecer los partidos políticos ha sido relevante. Las alianzas estratégicas generadas tanto con el Gobierno nacional como con el Congreso de la República y varios partidos políticos han permitido comprometerlos para que estos se vuelvan promotores de los cambios, generen y compartan conocimiento, e identifiquen soluciones a los problemas.

En el tema de seguridad urbana y promoción de la convivencia también se han logrado avances en varios departamentos entre ellos Antioquia y Cesar en los que se apoyó el diseño políticas públicas para mejorar la seguridad urbana y promover la convivencia, con una perspectiva de reintegración basada en comunidades.

Igualmente en los temas de infancia, adolescencia y juventud el SNU logró que el Estado incluyera estas temáticas en sus planes de desarrollo y diseñara políticas para garantizar los derechos de estas poblaciones. El apoyo brindado por el SNU para el diseño de la política pública de infancia y adolescencia es reflejo de lo anterior. Con el Programa Presidencial Colombia Joven también se logró una colaboración para fortalecer la Mesa Multipartidista Nacional de Juventud y conformar mesas multipartidistas departamentales de juventud en algunos territorios. Y frente a la población Afro, se generó una alianza con el Programa Presidencial para la Población Afrocolombiana, la Oficina de Etno-educación del Gobierno, el movimiento MIRA y la Organización Ciudadana Afro amigos para la creación de mesas multipartidistas de inclusión afro en el ámbito nacional y regional.

La asistencia técnica para la formulación de la política integral anticorrupción fue otro resultado que se alcanzó con el apoyo del PNUD y UNODC, y en estrecha colaboración con la Secretaría de Transparencia y la APC. El SNU facilitó el intercambio de experiencias y apoyó las consultas nacionales y regionales con ONG's, servidores públicos, veedores, gremios, académicos, expertos, representantes de la Comisión Ciudadana de Lucha contra la Corrupción y otras entidades públicas que tienen que ver con el tema.

Finalmente el programa "Voces Unidas" o campañas como "Soñar es un Derecho" apoyadas por el SNU, y el trabajo de capacitación a periodistas sirvieron para mejorar el abordaje de la perspectiva de género, o los temas como la desaparición

forzada o la violencia sexual en el marco del conflicto armado, así como mejorar conocimientos en temas como el de la prevención del reclutamiento de NNA.

El principal reto de este eje será poder descentralizar las políticas públicas apoyadas, para que puedan implementarse en los territorios, y lograr una mayor participación de la sociedad civil, especialmente en los procesos de rendición de cuentas.

Eje 4: Paz, Seguridad y Reconciliación

El Eje busca fortalecer las capacidades nacionales para el fomento de la institucionalidad democrática, la construcción de la paz, la promoción de convivencia, el desarrollo humano y el restablecimiento de los derechos de las víctimas, con enfoque diferencial y de reconciliación.

Los esfuerzos del eje se han centrado en fortalecer los procesos de construcción de paz en varias regiones del país. En el marco del proceso de paz que el Estado adelanta con las FARC en la Habana, el SNU ha contribuido compartiendo sus metodologías, conocimientos y experiencias internacionales, facilitando la participación ciudadana y brindando asesoría en los temas de justicia transicional.

Adicionalmente se ha avanzado en desarrollar competencias para la participación de organizaciones de la sociedad civil en los procesos de diálogo y construcción de la paz (diálogo por el fin del conflicto, mesas regionales y los foros nacionales sobre desarrollo agrario y participación política). La ONU ha facilitado la interlocución e incidencia de las organizaciones de la sociedad civil con las entidades públicas.

En el área de género se han logrado resultados como el diseño de una estrategia de género y construcción de paz. La Resolución 1820 sobre la violencia sexual en contexto de conflicto, o el seguimiento al Auto 092, para superación de la impunidad en casos de violencia sexual son contribuciones de ONU Mujeres y el PNUD que aportan al escenario de paz.

En cuanto al involucramiento de las mujeres, ONU Mujeres, UNFPA y PNUD han trabajado para empoderar a organizaciones de mujeres para la exigibilidad de sus derechos. Varias iniciativas se han desarrollado con mujeres indígenas y afro en territorios vulnerables y/o afectados por el conflicto. En ésta área se pueden resaltar proyectos como el adelantado con SISMA sobre Restitución de Tierras: "Apoyar los procesos de exigibilidad de los derechos de las mujeres a la Verdad, Justicia y Reparación, en los departamentos de Meta, Huila y Cesar", que ha involucrado unas 25 organizaciones sociales de base, o el Proyecto de Ciudadanía de las mujeres para la paz "Herramientas para la incidencia política de las mujeres en la construcción de paz" que ha involucró a unas 60 organizaciones.

Eje 4: Paz, Seguridad y Reconciliación

Principales Logros:

- ✓ El apoyo brindado para la formulación e implementación de Ley de Víctimas y Restitución de Tierras
- ✓ El Programa Conjunto Ventana de Paz para Nariño (2009-2012)
- ✓ El trabajo del Fondo de Justicia Transicional
- ✓ El apoyo brindado para la aprobación del Estatuto de Extinción de Dominio
- ✓ El trabajo con ICBF en prevención de reclutamiento
- ✓ La realización de encuentros entorno a la paz: foros de paz, foro agrícola, foro de drogas ilícitas, y la cumbre de mujeres y paz.

Principales Retos

- ✓ Poder continuar apoyando efectivamente al Gobierno Nacional en el proceso de paz y en un escenario de post-acuerdo.
- ✓ Asegurar que se incluyan los enfoques de género, de derechos y el enfoque diferencial para poblaciones indígenas y afros en el proceso de paz.

Finalmente encuentros como la Cumbre Nacional de Mujeres y Paz, donde participaron más de 400 mujeres con el respaldo de ONU Mujeres, UNICEF, UNFPA, PNUD, ACNUR, y la cooperación internacional, fue un espacio de diálogo que ayuda a empoderar a las organizaciones y a las mujeres para aportar a la paz.

En materia de derechos humanos, el acompañamiento a la política pública de derechos humanos y derecho humanitario, (señalada en el Eje 3), y en materia humanitaria la construcción de la propuesta de Marco Común Humanitario (2011) y la asistencia alimentaria a personas en situación de desplazamiento, demostraron que se puede tener una estrategia coordinada y multisectorial que brinda atención y protección efectiva a las víctimas del conflicto interno y de los desastres naturales.

La incorporación del enfoque de género en los procesos de registro, asistencia, atención, protección y reparación a las mujeres víctimas del conflicto, la labor de comunicar y poner sobre la mesa la situación sobre el despojo de tierras, han sido otros logros. También el apoyo a campañas contra la violencia hacia las mujeres impulsadas por Onu Mujeres, PNUD y OIM como la de "No es hora de callar frente a la violencia contra las mujeres" han educado a las comunidades y empoderado a mujeres sobre éste tema.

La puesta en marcha de programas con enfoque de soluciones duraderas en 17 comunidades receptoras de población desplazada (Programa TSI apoyado por PNUD y ACNUR) son ejemplos de iniciativas que contribuyen a construir escenarios de paz mediante el mejoramiento de la calidad de vida: (tierras, vivienda, acceso a servicios básicos y desarrollo económico local), el fortalecimiento organizacional e institucional, y la protección de víctimas y sus derechos.

El Grupo de Paz, ha sido el responsable de coordinar el apoyo del Sistema de Naciones Unidas en las Mesas Regionales para el Fin del Conflicto y el Foro de Política de Desarrollo Agrario Integral solicitado por la Mesa de

Conversaciones entre el Gobierno Nacional y las FARC, lo que ha representado

una ayuda para el Gobierno y ha sido ejemplo de coordinación en los temas relativos a la paz de manera estratégica y técnica, respondiendo a las solicitudes y necesidades del país.

Los programas conjuntos como el de Ventana de Paz para Nariño (2009-2012) lograron trabajar por la protección de la población desplazada, la promoción de programas de seguridad alimentaria, el emprendimiento y la generación de ingresos, el fortalecimiento de los servicios de salud y educación, y la promoción de mecanismos específicos para el empoderamiento de las mujeres. El PC en el que participaron 5 agencias de la ONU (ACNUR, PNUD, ONU Mujeres, FAO y UNICEF), fue un ejemplo de cómo se facilitan las condiciones para la construcción de paz, de manera participativa y en las regiones. Las lecciones sobre este PC son esenciales para la perspectiva del escenario pos-acuerdo de paz.

En el área de seguridad ciudadana, se puede destacar el acompañamiento del SNU en la formulación e implementación de la Estrategia Integral para la Lucha contra la Trata de Personas y las políticas públicas de lucha contra las drogas. Por su parte el trabajo en desarrollo alternativo, liderado por UNODC, ha implicado un fortalecimiento de las asociaciones de productores de café, pimienta, caucho, cacao, entre otros, en zonas rurales del país y contribuye a ayudar a preparar el país para un escenario post-acuerdo.

El Fondo de Justicia Transicional, constituido por los Programas de Fortalecimiento de la Justicia y de Promoción de la Convivencia ha sido una iniciativa del SNU en la que aunque solo participa el PNUD, ha involucrado a varios socios de la cooperación internacional. El programa es un referente para lograr la armonización de la cooperación y la coordinación interinstitucional alrededor de las víctimas. El Fondo puede ser ejemplo de coordinación entre donantes, el SNU y el Estado para los temas de construcción de paz en el pos-acuerdo.

Finalmente, como se señala en el aparte de políticas públicas-resultados por componente UNDAF, el Eje 4 ha influido en el diseño e implementación de políticas públicas tan importantes como Ley de Víctimas y Restitución de Tierras, los CONPES de atención integral contra minas y de prevención del reclutamiento, la Política Pública de Derechos Humanos, la Ley de Desarrollo Rural y la Política Pública de Seguridad y Convivencia Ciudadana. También la asistencia técnica brindada y la transferencia de estándares internacionales para la formulación participativa de las políticas públicas para la prevención y protección de la población desplazada, los procesos de restitución de tierras y el seguimiento a sentencias como la C-025, han aportado a los esfuerzos del Gobierno.

Más recientemente a través de los Foros solicitados por la Mesa de Conversaciones entre el Gobierno de Colombia y las FARC, así como las otras

instancias que facilitan la participación ciudadana sobre el proceso de paz (las mesas regionales para poner fin al conflicto de las Comisiones de Paz del Congreso, el foro sobre desarrollo agrario integral agrícola, el de participación política, el de drogas ilícitas, y la cumbre de mujeres por la paz), han contribuido a generar conocimiento, propuestas ciudadanas y a dotar al Gobierno y a las delegaciones en La Habana de mayores insumos para las conversaciones de paz.

También las alianzas para impulsar procesos de construcción de paz entre jóvenes (diplomado para adolescentes y jóvenes) en temas de paz, las investigaciones con ICBF en prevención de reclutamiento (“Estado psicosocial de los niños, niñas y adolescentes: una investigación de consecuencias, impactos, afectaciones y daños en el marco del conflicto armado” (ICBF – UNICEF – OIM), han contribuido a generar conocimiento e incidencia en torno al tema de la reintegración y la reconciliación.

Finalmente la aprobación del Estatuto de Extinción de Dominio (2014) formulada con la Procuraduría y la Fiscalía, los planes departamentales de reducción de la oferta de Drogas, y los planes públicos de seguridad ciudadana han representado los esfuerzos más recientes.

El gran reto del Eje es seguir aportando efectivamente al proceso de construcción de la paz en el país, y a los procesos de reintegración y reconciliación. Es muy importante el apoyo que el SNU pueda brindar al país para incluir un enfoque diferencial, de género y derechos en éste proceso, y brindar especial atención a las víctimas y a grupos poblacionales como indígenas y afros. La asistencia técnica y la transferencia de experiencias y estándares internacionales son algunos de los valores agregados más importantes.

2.2. Resultados por componente UNDAF

El UNDAF, además de los productos, resultados y efectos propuestos en los distintos ejes del marco, se planteó lograr una mayor inter-agencialidad, desarrollar capacidades en el Estado y en las comunidades, incidir en política pública y desarrollar alianzas en el logro de sus objetivos. Al respecto hay que señalar que sin duda ha habido avances individuales muy importantes en el cumplimiento de estos componentes, especialmente en lo que tienen que ver con incidencia en el diseño de políticas públicas, y en el desarrollo de capacidades en lo local. No obstante es difícil atribuir estos avances únicamente al UNDAF, pues es probable que estos también se hubieran dado de no existir este marco. Por otro lado, aunque hay muy buenos avances individuales, el SNU aún tiene mucho por lograr en estos aspectos de manera conjunta, como sistema. A continuación analizaremos cada uno de ellos.

A) Inter-agencialidad:

En la herramienta de reporte del UNDAF, las agencias deben dar cuenta de cómo se produjo la inter-agencialidad en la obtención de los resultados, si planificaron inter-agencialmente la intervención, cuáles agencias participaron, con qué herramientas y responder si la planificación se originó a nivel programático, presupuestario, o ambos. También deben dar cuenta de si implementaron conjuntamente las acciones atendiendo a criterios de complementariedad en función del mandato y valor agregado de cada agencia, y si hubo un análisis o una evaluación conjunta de necesidades.

En los informes del UNDAF se señala cómo en la mayoría de los ejes se desarrolla un trabajo inter-agencial. Algunos de los casos que se reportan son actividades o proyectos que cada agencia adelanta individualmente y que en algún punto se encuentran con las actividades de otra agencia, pero lejos está de representar un trabajo inter-agencial como lo espera el UNDAF.

Gran parte del trabajo inter-agencial que ha desarrollado con éxito el SNU no es atribuible al UNDAF. Por ejemplo, los Programas Conjuntos (el de Seguridad Alimentaria y Nutrición en Chocó, el de la Ventana de Paz en Nariño, el de Género, el de Soacha, entre otros), se dieron gracias al fondo de los ODM de España que colocaba como requisito que los programas fueran desarrollados entre varias agencias, y por tanto no se han desprendido de la planeación conjunta del UNDAF.

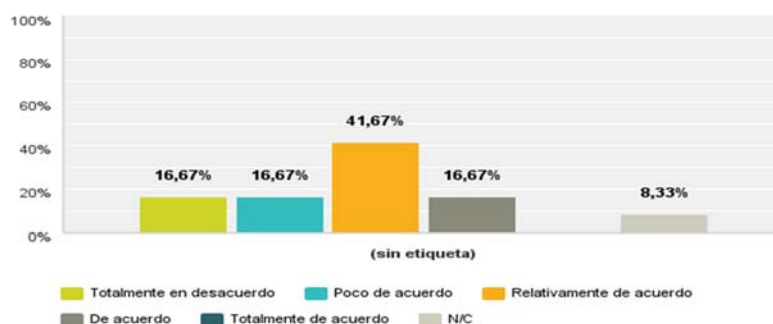
También los grupos, clústeres y mesas inter-agenciales con las que cuenta el SNU han surgido más por necesidad de cada agencia, para discutir sobre un tema de interés común: género, cambio climático, niñez etc., que respondiendo directamente a una planificación dada por la OCR o a unas metas establecidas en el UNDAF.

Finalmente son las agendas de paz, o la agenda territorial, o los ODM los que han sido los promotores de la articulación de las agencias en torno a temas de interés común y los que han promovido el trabajo inter-agencial.

De hecho, solo el 20% de las agencias considera que el UNDAF ha significado un avance hacia la puesta en marcha de una estrategia inter-agencial como la de “Delivering as One”, mientras que más del 70% no estaría tan de acuerdo con esta afirmación.

Q7 La implementación del UNDAF ha supuesto un avance en la implementación de la Reforma de la ONU y en la puesta en marcha de las estrategias del “Delivering as One”.

Respondido: 12 Omitido: 0



Fuente: Encuesta Evaluación UNDAF, 2014

A pesar de lo anterior hay buenos ejemplos del trabajo inter-agencial entre los que se pueden destacar el trabajo en torno al tema de construcción de Paz en el que han participado varias agencias del Sistema y se ha contribuido en la formulación de políticas públicas tan importantes como la Ley de Víctimas. El grupo de Paz del que hacen parte varias agencias, funciona, propone y aporta al proceso de paz. Las campañas de difusión sobre el derecho a la restitución que se realizó en coordinación con OACNUDH ha sido otra de las iniciativas interesantes.

El trabajo de ONUSIDA, a través del cual se han coordinado las intervenciones del SNU en prevención del VIH/SIDA, y otras enfermedades en la que participan más de 10 agencias, también representa un esfuerzo de inter-agencialidad importante y que se coordina a través de su marco UBRAF en el que se plantean los indicadores, resultados y se tiene un mapeo de responsabilidades en estrecha coordinación con el Gobierno.

En el campo humanitario, los equipos humanitarios locales han logrado articular los procesos en lo local. La dificultad es que las agencias que no tienen el mandato humanitario, aunque en ocasiones son invitadas a algunos espacios, por lo general quedan por fuera de esa articulación. Podría pensarse en aprovechar estos escenarios actuales de coordinación para potenciar el trabajo conjunto en las regiones.

Los Programas Conjuntos, como el de cambio climático involucraron un número importante de agencias logrando algunos impactos. En este caso por ejemplo, cada agencia: FAO, OIM; OPS; PNUD y UNICEF, trabajaron de manera coordinada y organizada aportando su experiencia con el fin de optimizar recursos, y alcanzar efectos en varias dimensiones. Como las mismas agencias de este eje lo reportaron, “la intersectorialidad, constituyó un eje para la definición de los contenidos y mecanismos operativos del programa conjunto, incidiendo en la definición de estándares y socios”.

De hecho, las iniciativas que se han desarrollado en atención a desastres naturales, como el del Programa Conjunto para la Respuesta del Sistema de Naciones Unidas -SNU al fenómeno de La Niña 2010-2011, han involucrado un número importante de agencias que trabajaron de manera colaborativa y complementaria: FAO (Seguridad Alimentaria), OIM (Vivienda); OPS (Salud); PNUD (Medios de vida) y UNICEF (Agua y saneamiento). La gestión integral de vivienda y hábitat en las zonas del canal del dique afectadas por la ola invernal, fue una iniciativa en donde hubo participación inter-agencial del PMA, PNUD, OIM, OPS, UNFPA y ONU HABITAT, entre otras.

También el proceso nacional y regional de construcción participativa de la Política Pública de DDHH y la Conferencia Nacional de DDHH y DIH fue un proceso en el que participaron activamente PNUD, OACNUDH, ONUMUJERES, OCHA, UNFPA, UNICEF, UNODC. Para la consulta previa las oficinas de OACNUDH en el terreno realizaron un diagnóstico con las autoridades y la sociedad civil sobre la situación de derechos humanos en particular la de los pueblos indígenas. En este proceso de diagnóstico y de encontrar vías de colaboración también colaboraron ACNUR, OCHA, PNUD y la MAPP/OEA junto con la Cruz Roja Internacional.

El trabajo en torno al tema de jóvenes y seguridad ha sido muestra también de un acuerdo inter-agencial entre UNICEF, CEPAL y ONU Hábitat. Otros esquemas de inter-agencialidad incluyen ejercicios de diagnósticos conjuntos como el que se trabajó en el Departamento de Córdoba en relación al tema del conflicto armado y las mayores áreas de desplazamiento, conjuntamente entre OCHA y FAO, y el apoyo brindado al PMA para complementar las acciones realizadas en la operación prolongada de socorro y recuperación.

Finalmente programas como el de TSI (Transitional Solutions Initiatives) desarrollado entre ACNUR y PNUD y que busca pasar de la ayuda humanitaria a las soluciones sostenibles para la población desplazada en varias localizaciones de Colombia, aunque aún por mejorar en su articulación inter-agencial, es un esfuerzo muy interesante de trabajo de dos agencias, una humanitaria y una de desarrollo.

A pesar de tener unos logros importantes en cuanto al trabajo inter-agencial, sigue siendo un reto enorme lograr articular a las agencias tanto a nivel central como en los territorios. En cuanto al UNDAF, como se señaló arriba, mucho de lo que se reporta como inter-agencial, responde más que todo a consultas que una agencia hace a otra sobre ciertos temas en desarrollo de sus proyectos, lo

que evidencia una cierta coordinación. Pero en realidad se está aún lejos de lograr que las agencias planifiquen sus intervenciones inter-agencialmente, implementen conjuntamente y realicen una evaluación conjunta en el marco del UNDAF.

Al Gobierno le preocupa no ver con claridad la inter-agencialidad del SNU. Tanto que quisieran que el nuevo UNDAF solo reportara lo que se hace de forma inter-agencial, tipo Programas Conjuntos.

“La mayor parte de lo que hacemos en nuestra agencia no tiene que ver con proyectos conjuntos del SNU ni con el UNDAF” (Jefe de agencia del SNU)

Aunque en Colombia, la cantidad de agencias y diversidad de mandatos hace muy difícil que se pueda implementar un enfoque como el de “One UN” o el de “Delivering as One”, sí es posible trabajar de manera coordinada y armónica, complementando mandatos, y el UNDAF puede ser la oportunidad para lograrlo. Ya el SNU ha probado que puede desarrollar iniciativas inter-agenciales que generan impacto en las comunidades, como lo hicieron los Programas Conjuntos.

En cuanto al UNDAF quizás en la fase de diseño y reporte sí se trabajó coordinadamente, pero la falla fue la falta de acompañamiento en la implementación, lo cual se puede deber a la ausencia de un liderazgo más fuerte tanto de la OCR como de los jefes de las agencias. Es posible que el SNU haya subestimado la dedicación de tiempo que el UNDAF les iba a demandar. Hay entonces un vacío en una de las fases clave del proceso, la implementación, lo que hace muy complejo y desgastante el poder luego tratar de reportar lo que se ha hecho conjuntamente.

“El trabajo de Naciones Unidas es absolutamente estratégico para el Gobierno, y el UNDAF ha ayudado a tener un norte mucho más alineado con las prioridades del Gobierno. Pero el Gobierno siente que la intervención del SNU es aun fracturada, atomizada y que en general son pequeños los impactos”. (Ex funcionaria de APC)

Para mejorar el componente de inter-agencialidad quizás hay que acotar el UNDAF a unos productos específicos que se puedan implementar a través de esquemas similares a los Programas Conjuntos, y definir el Marco de una manera más estratégica. Debe ser materia de debate si necesariamente todo el UNDAF debe ser inter-agencial, pues hay unas agencias que manejan mejor unos temas o territorios que otras, y pueden perfectamente aportar a las metas del Gobierno individualmente. Pero lo que sí debe haber, es un trabajo coordinado y complementario en todas las fases del proceso, no solo en la formulación, trabajo al cual se deben comprometer las agencias y entidades del Gobierno desde su más alto nivel.

B) Desarrollo de capacidades

En cuanto al componente de desarrollo de capacidades, el UNDAF busca que las agencias realicen un análisis de la contribución conjunta al desarrollo de capacidades y señalen a qué instituciones, organizaciones de la sociedad civil, o grupos sociales se desarrollaron sus capacidades y con qué herramientas.

En este punto hay que decir que todas las agencias del sistema buscan de una u otra manera desarrollar capacidades en el Estado y en las comunidades. Hoy en día no hay ninguna agencia del sistema que no sea consciente de que desarrollar capacidades es lo único que permite asegurar la sostenibilidad de los programas e intervenciones en el largo plazo. De hecho, hay buenos ejemplos de cómo el SNU ha logrado desarrollar capacidades, por ejemplo en las asociaciones de productores rurales (en especial las asociaciones de segundo nivel), gracias al programa de Desarrollo Alternativo de UNODC. O en el caso de las alcaldías locales que se han visto fortalecidas con los centros de empleo y emprendimiento, Cemprendes del DEI-PNUD, y que han apropiado estos modelos.

Iniciativas de apoyo a las Secretarías de Educación y a las Instituciones Educativas para que estas puedan implementar planes para la educación en emergencias, y los Programas de Educación para la Sexualidad y Construcción de Ciudadanía, y derechos humanos son otras iniciativas interesantes en las cuales se fortalecen capacidades de los equipos técnicos y de los docentes.

Un Programa Conjunto como el de Seguridad Alimentaria y Nutrición en Chocó logró fortalecer las capacidades en las autoridades comunitarias en acciones para la promoción de la seguridad alimentaria y nutricional. Y un Programa Conjunto como el de Ventana de Paz en Nariño logró que hoy las entidades locales hayan apropiado el esquema de trabajo.

En los procesos de declaración de áreas protegidas también se han fortalecido capacidades mediante ejercicios de capacitación, a Corporaciones Autónomas Regionales, a la Unidad administrativa Especial del Sistema de parques naturales (UAESPNN) y al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR).

Como los anteriores, hay muchos otros ejemplos de cómo las agencias fortalecen las capacidades del Estado y de las comunidades en Colombia. No obstante, igual que en el tema de alianzas, o de inter-agencialidad, es difícil afirmar que este fortalecimiento de capacidades ha respondido a un ejercicio conjunto del SNU. Lo que se ve más bien es que cada agencia, de acuerdo con su experiencia, fortalece ciertas capacidades en el Estado y en las comunidades, y en ese sentido no se podría decir que se ha respondido a la expectativa del UNDAF, de contribuir conjuntamente al fortalecimiento de capacidades.

C) Incidencia en política pública

Respecto de componente de políticas públicas el UNDAF espera que se haga un análisis de la contribución conjunta en incidencia en Políticas Públicas y se explique en qué políticas públicas se incidió de manera conjunta, en qué aspectos, con qué herramientas y cómo eso contribuyó al logro del resultado.

Frente a este resultado se puede decir que el SNU ha logrado fortalecer algunas políticas públicas existentes, e incidir igualmente en el diseño de nuevas políticas de gran importancia para el país. Buena parte del aporte del Sistema de Naciones Unidas en esta área se ha orientado hacia el fortalecimiento de políticas y estrategias específicas en el eje de Paz, y en campos como la Educación y la Salud. Su valor agregado ha sido la asistencia técnica, la transferencia de estándares internacionales, y el enfoque participativo que incluye al Gobierno y a la sociedad civil.

Entre las políticas en las que se ha incidido de manera importante se incluyen la Política Nacional de Acción Integral contra Minas Antipersonal (CONPES 3567), en la cual el SNU apoyó para facilitar la educación a civiles sobre riesgo de minas. también el tema de género ha cobrado cada vez una mayor relevancia. La política pública de equidad de género de SOACHA, fue un aporte importante así como la colaboración PNUD-ONUMUJERES para la elaboración de la política pública de equidad de género en el Meta y la inclusión del enfoque de género en la Política Pública de DDHH. Finalmente la contribución al CONPES 161: Política Pública Nacional de Equidad de Género y del Plan Integral para Garantizar a las Mujeres una Vida Libre de Violencia, que incorpora el eje de construcción de paz, fue una incidencia muy valiosa.

La formulación de la ley de Víctimas y Restitución de tierras fue otra de las políticas cruciales a la cual el SNU aportó mediante asesoría técnica en el tema de justicia transicional e inclusión de las víctimas en el proceso. El apoyo a la Formulación del CONPES de Desarrollo Local del proyecto de Ley de Tierras y Desarrollo Rural fue un aporte interesante.

Ejemplos de algunas de las políticas públicas en las que el SNU ha tenido una importante incidencia:

CONPES 147 sobre embarazo en la adolescencia

CONPES 3616 sobre Política de generación de ingresos para población en situación de pobreza extrema y/o desplazamiento

CONPES 150 sobre medición de pobreza

CONPES 3567: Acción Integral contra minas antipersona

Política de "Gestión Integral del Recurso Hídrico"

Política Nacional de gestión del riesgo de desastres y el sistema de gestión de riesgos

Política Pública de Derechos Humanos

Política Pública de Infancia y Adolescencia

Política pública de Equidad de Género

Política Pública Anticorrupción

Ley de Víctimas y Restitución de Tierras

También ha prestado el SNU asistencia técnica para ajustar e implementar la política de prevención y protección a la población desplazada. Y en la política de prevención del reclutamiento, el SNU ha brindado asistencia técnica a la Comisión Intersectorial para la Prevención del Reclutamiento, y apoyó el CONPES n°3673 sobre esta materia.

En temas de salud pública, la OPS/OMS ha podido incidir en la modificación del Decreto 1843 de 1991 sobre uso y manejo de plaguicidas en el marco del convenio de OPS/OMS y el Ministerio de Salud y Protección Social. Y finalmente en los temas de género, VIH, nutrición, salud sexual y reproductiva, se ha tratado de tener una incidencia colectiva cada uno dentro de su área de expertise. La Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional, el Plan Nacional de Lactancia Materna, la Política Nacional de Salud Sexual y Reproductiva, así como planes y políticas para el logro de los ODM de carácter territorial, son algunos de los logros en ésta área.

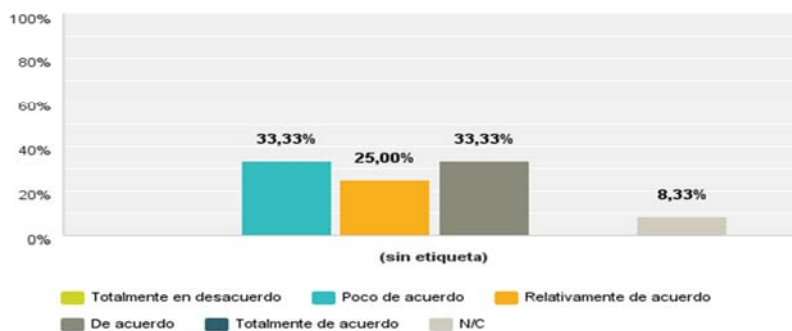
“El UNDAF tiene mucho para ofrecer en materia de apoyo a la formulación e implementación de políticas públicas en lo local. El trabajo debe estar centrado en disminuir las brechas de inequidad, desarrollar políticas que ayuden a la población colombiana más necesitada y que vive en zonas rurales.” (Jefe de agencia del SNU)

Es clara entonces la contribución del SNU a estas y otras políticas, pero no es fácil determinar si esta incidencia en políticas se ha dado gracias al UNDAF. Uno esperaría que al tener un UNDAF sobrilla la incidencia del SNU en políticas públicas sea más fácil o más fuerte, pero es difícil establecer esta correlación. De hecho, en las entrevistas con las distintas agencias del SNU, buena parte de los entrevistados considera que la incidencia en políticas públicas se hubiera dado de igual manera con o sin UNDAF.

De hecho solo el 33% de los encuestados considera que gracias al UNDAF se ha podido incidir en política pública.

Q13 Gracias al UNDAF se ha podido incidir efectivamente en el diseño y/o implementación de las políticas públicas del país

Respondido: 12 Omitido: 0



Fuente: Encuesta Evaluación UNDAF, 2014

Pero un UNDAF estratégico, bien concebido, bien diseñado, y en cual se comprometan todas las agencias sí puede ser una oportunidad para que la incidencia en políticas por parte del SNU como conjunto, sea mayor. Así lo demostró la incidencia en políticas que programas conjuntos como el de Seguridad Alimentaria y Nutrición en Chocó, o el de Ventana de Paz en Nariño, o el de Soacha lograron.

D) Formación de alianzas

En este componente el UNDAF espera que las agencias analicen la contribución conjunta a la generación de alianzas, y mencionen el tipo de alianzas que se generaron; público-privadas, público-públicas, privadas-privadas. A qué instituciones, organizaciones de las sociedad civil, grupos sociales o empresas privadas se conectaron y con qué fin.

En definitiva las distintas agencias del SNU han logrado, en función de sus mandatos, desarrollar alianzas importantes con alcaldías locales, Gobernaciones, Corporaciones Autónomas regionales, Cámaras de Comercio, ONG's, empresas privadas, y a nivel nacional con entidades como el DPS (ANSPE, ICBF,), Ministerios de Trabajo, Salud, Educación, Ambiente, entre muchos otros. Es difícil encontrar que el SNU desarrolle algún programa o proyecto que no se haga a través de algún tipo de alianza.

Iniciativas como la del proyecto de ciudad región de Bogotá-Cundinamarca o la del plan 2013 Bogotá Global Próspera e Incluyente, que incluye al gobierno, la sociedad civil y el sector privado, son ejemplos de alianzas entre sectores. También la alianza que el PMA generó con la ANSPE, con el fin de fortalecer acciones de seguridad alimentaria y nutricional (SAN) en las familias UNIDOS – víctimas de la violencia que son beneficiarias de la Operación Prolongada de

Socorro y Recuperación (PMA-ICBF-DPS) en 13 departamentos y la Región del Bajo Cauca Antioqueño, es destacable.

Asimismo se ha dado el desarrollo de alianzas público – privadas (con empresas del sector privado, alcaldías, SENA, MinTrabajo), que promueven la puesta en marcha de diferentes estrategias de generación de oportunidades de ingreso y empleo para facilitar la empleabilidad, el autoempleo y el emprendimiento, alianzas que han adelantado agencias como el PNUD, OIM y UNODC.

Finalmente alianzas como la de "Nariño Decide" alianza de la Sociedad Civil nariñense para fortalecer los procesos electorales y democráticos en el departamento, hacen parte del listado de iniciativas que en lo local adelanta el SNU en Colombia.

No obstante lo anterior, gran parte de estas alianzas, aunque pueden haber sido exitosas, no responden a la expectativa del UNDAF de ser generadas de manera conjunta. Es decir, son muchas las alianzas adelantadas por las distintas agencias del SNU con entidades públicas y privadas, pero son menos las alianzas que involucran varias agencias del SNU.

Quizás alianzas como la de protección y producción sostenible de adaptación al cambio climático, que contó con recursos del Gobierno Departamental, de la Alcaldía de Neiva, EPN, CAM, y con el apoyo técnico de la FAO, ha cumplido más con esta expectativa. Así como aquellas alianzas que se desarrollaron en el marco de los Programas Conjuntos.

En resumen, uno podría decir que aun con los retos que en cada componente existen, las agencias del SNU han avanzado positivamente en el desarrollo de capacidades, la incidencia en políticas públicas, la generación de alianzas y en menor medida pero también, en desarrollar un trabajo inter-agencial. No obstante son pocos los avances que en estos componentes se han dado de manera conjunta entre las agencias, que es lo que el UNDAF espera de acuerdo a cómo se concibió.

Quizás la diversidad y complejidad de los mandatos haga difícil que esta expectativa de trabajo conjunto se cumpla. Pero como se ha señalado anteriormente, el SNU tienen que seguirle apuntando a trabajar de manera coordinada y complementaria como único mecanismo de lograr mayor legitimidad y mayor impacto.

2.3. Resultados frente a los principios de programación conjunta

La sostenibilidad ambiental, el enfoque por resultados, el desarrollo de capacidades, el enfoque de derechos humanos y el enfoque de género, forman parte integral del UNDAF y quisieron ser concebidos e implementados de manera transversal durante la ejecución del Marco de Asistencia. En general las agencias cumplen los principios, siendo elementos que están en el corazón de sus mandatos y que responden a sus ejes de trabajo. En algunos de estos principios, como el de género, capacidades o derechos se ha avanzado de manera contundente, en otros, como el de sostenibilidad ambiental, y el enfoque por resultados aún falta camino por recorrer. La sostenibilidad ambiental y el tema de género requieren todavía una mayor apropiación por parte del SNU.

A) Enfoque basado en Derechos Humanos

En enfoque basado en derechos implica que todos los programas, políticas y asistencia técnica de la cooperación para el desarrollo deben fomentar la realización de los derechos humanos. También, asegurarse que los estándares de derechos humanos sirvan de guía a toda la cooperación y programación para el desarrollo. Y finalmente, que la cooperación contribuya al desarrollo de las capacidades de los “garantes de derechos” para cumplir con sus obligaciones y/o de los “titulares de derechos” de reclamar sus derechos.¹

Si se revisa el enfoque de derechos en el UNDAF se encuentra que éste es considerado en el diseño del Marco. De hecho son varios los ejes y productos que tienen que ver con el tema. En el Eje 3 del UNDAF: Estado Social de Derecho y Gobernabilidad Democrática, el enfoque de derechos humanos está reflejado de manera explícita. El resultado esperado es que las instituciones del Estado a nivel nacional y territorial registren un fortalecimiento de su funcionamiento efectivo y democrático, de acuerdo con las normas y principios de derechos humanos, con enfoque diferencial y de género.

Dentro de los productos esperados se busca un fortalecimiento de la capacidad nacional y local para diseñar e implementar iniciativas, normativas y políticas públicas que promuevan la protección, restitución y garantía de los derechos humanos (3.1.1). También se quiere fortalecer el sistema de justicia y las instituciones públicas nacionales y locales, para la prevención, investigación y sanción de las violaciones de los derechos humanos y la reparación de las víctimas, desde un enfoque diferencial. (3.1.3).

¹ Integración de los derechos humanos y la igualdad de género en la evaluación – hacia una guía del UNEG, 2011.

También, dada la estrecha relación entre el tema de la paz y los derechos humanos, en el Eje 4 del UNDAF: Paz, Seguridad y Reconciliación, se tiene como objetivo fortalecer las capacidades nacionales para el fomento de la institucionalidad democrática, la construcción de la paz, la promoción de convivencia, el desarrollo humano y el restablecimiento de los derechos de las víctimas, con enfoque diferencial y de reconciliación.

Productos como el 4.3.2 buscan fortalecer la capacidad de la población desplazada, para la exigibilidad de sus derechos, y el 4.4.1 pretenden fortalecer la capacidad de respuesta del Estado para el restablecimiento de los derechos de las víctimas del conflicto armado, con enfoque diferencial en la implementación de la ley. Otros indicadores como el 4.4.2 o el 4.4.3 quieren fortalecer las redes y organizaciones de víctimas a nivel nacional y regional para la exigibilidad de sus derechos a la verdad, justicia y reparación integral y fortalecer la capacidad institucional nacional y local para garantizar la seguridad jurídica, material y personal en los procesos de restitución de tierras.

Es decir, que así como está concebido el UNDAF se puede afirmar que el enfoque de derechos humanos está reflejado en el Marco, especialmente en los ejes 3 y 4. De acuerdo con lo anterior se podría afirmar también que el enfoque de DH ha sido tenido en cuenta en la conceptualización del UNDAF.

No obstante, por la misma generalidad del Marco de Asistencia, no se manifiesta claramente cómo debe ser abordado en la práctica dicho enfoque de DH. Aunque hay avances importantes en la incorporación del enfoque de Derechos, así como logros importantes en el ámbito de los derechos humanos en Colombia, especialmente todo lo que tienen que ver con el reconocimiento de los derechos de las víctimas del conflicto armado en el país, y el apoyo del SNU a la Ley 1448, aún hay que seguir trabajando para que el enfoque de DH se aplique de manera más estructural y sea transversal tanto en los programas particulares de las agencias como en los programas inter-agenciales.

Los avances en el proceso de paz que se negocia actualmente en la Habana, pueden ser una buena oportunidad para lograr que éste enfoque se fortalezca en el futuro UNDAF, en particular teniendo en cuenta el rol y contribución que el sistema de Naciones Unidas puede tener en un escenario postconflicto. El nuevo UNDAF debe integrar entonces de manera más transversal este enfoque, y traducir la idea de Todd Howland' (jefe de la agencia de DH de la ONU en Colombia), de que "El respeto por todos los derechos humanos es el camino para una paz sostenible".

B) Enfoque basado en género

La igualdad de género se refiere a la igualdad de derechos, responsabilidades y oportunidades de mujeres y hombres, niñas y niños. La transversalización de

género es la estrategia adoptada por la ONU para integrar la igualdad de género en la programación.

Sobre el enfoque de género en el UNDAF, es claro que éste fue un tema explícito en el diseño del Marco. Durante el ejercicio de alineación y extensión del UNDAF 2012-2014 el SNU incorporó instrumentos internacionales, que sirvieron de referencia para identificar productos e indicadores de género. Este trabajo se refleja en los indicadores, y en los resultados esperados que sobre género contiene el UNDAF actual.

Los Ejes donde aparece de manera más fuerte el tema de género es en los Ejes 3 y 4 del UNDAF. De hecho con el Eje 3 de Gobernabilidad Democrática, se espera justamente un fortalecimiento de la capacidad nacional para diseñar e implementar iniciativas, normativas y políticas públicas que promuevan la equidad de género (3.1.2). Igualmente el producto 3.2.4 busca fortalecer la capacidad de los partidos políticos y de las corporaciones públicas para la inclusión y la representación política de las mujeres.

También en el Eje 4 de Paz y Reconciliación el tema de género cobra relevancia. Por ejemplo el indicador 4.6.1 quiere sensibilizar a la población y a las instituciones sobre el impacto diferenciado de la violencia en las mujeres y niñas, y el 4.6.2 busca que se diseñen e implementen políticas públicas nacionales y locales para la igualdad de las mujeres y niñas con énfasis en grupos étnicos. Otros productos e indicadores del UNDAF que tienen que ver con género son el 4.6.3 que busca fortalecer la capacidad de mujeres y niñas para exigir y gestionar la inclusión de la perspectiva de género, en la respuesta a la situación de violencia, especialmente en el conflicto armado, en el diseño e implementación de políticas públicas. En los ejes 1 y 2 no se encuentra referencia explícita al enfoque de género y sería recomendable incorporarlo.

Pero así como sucede con el enfoque de derechos humanos, aunque el UNDAF consideró desde su diseño el análisis y enfoque de género, y dicho enfoque está reflejado en el Marco de Asistencia a través de varios de los productos esperados e indicadores, es más difícil saber en la práctica cómo se ha desarrollado dicho enfoque. Algunos indicadores suelen ser muy generales, o no se miden con suficiente frecuencia. Las distintas agencias afirman que incorporan el enfoque de género pero no se sabe muy bien cómo lo están desarrollando. Parece entonces que el enfoque de género es más fuerte en la formulación que en la implementación.

Aunque hay resultados e iniciativas interesantes en la promoción del enfoque de género en el país, y que el SNU ha apoyado, como el impulso a la Resolución 1325 sobre mujeres y construcción de paz, la 1820 sobre violencia sexual en contexto de conflicto, o el apoyo a la formulación de la política pública de equidad de género, y tanto el SNU como el Gobierno nacional han avanzado en comprender la importancia del tema e incorporarlo en el diseño de sus programas, el reto es contar con una estrategia de género como sistema, pues como lo afirma ONU Mujeres: “Esto no es una discusión de mandato sino de enfoque”.

El Grupo Inter-agencial de Género ha sido un espacio interesante para lograr incorporar este enfoque en las agendas de las agencias. No obstante falta quizás un compromiso mayor de las agencias para fortalecer dicho enfoque, lo que implica invertir recursos financieros y humanos para que esto suceda, pues no va a ser suficiente el trabajo que ONU Mujeres bien pueda realizar a través de asistencia técnica a las distintas agencias.

“Los Programas Conjuntos sirvieron para demostrar que si no hay una capacidad al interior de los equipos del SNU, es muy difícil que el enfoque de género pueda incorporarse” Punto focal UNDAF agencia SNU.

Para que el enfoque de género sea incorporado de forma más estructural, podría tenerse en el UNDAF un resultado específico en género, y que el sistema de MyE del UNDAF permita a las agencias reportar sus avances en este sentido. Pero nuevamente, el riesgo está en intentar incluir todo en el UNDAF y caer de nuevo en el error de tener un Marco donde todo cabe pero que arroja pocos resultados concretos, perdiendo eficiencia y eficacia.

El anuncio de la creación de la comisión de género para la mesa de negociación de la Habana, le dará una dimensión muy importante al enfoque de género y ayudará muy probablemente a que se generen más condiciones para que el tema de género se vuelva cada vez más estructural. El SNU debe estar preparado para responder a estos requerimientos y apoyar al Gobierno en este sentido.

c) Sostenibilidad Ambiental

El principio de sostenibilidad ambiental implica que todas las acciones que realice el SNU deben realizarse respetando y protegiendo el medio ambiente. Mediante este principio el SNU busca consolidar el conocimiento, la conservación y uso sostenible de la biodiversidad y las capacidades nacionales regionales y locales para un proceso de desarrollo competitivo y sostenible. El Eje 2 del UNDAF hace explícito este principio buscando como meta fortalecer las capacidades nacionales, regionales y locales para la gestión integral del territorio, con énfasis en sostenibilidad ambiental y gestión integral del riesgo.

Son varios los productos e indicadores que en este eje 2 se plantean, como el 2.1.1 para que actores nacionales, regionales y locales desarrollan e implementen estrategias de restauración y conservación de ecosistemas estratégicos, el 2.1.2: que quiere que actores nacionales, regionales y locales incorporen estrategias y programas de uso sostenible de la biodiversidad dentro de los sectores productivos de alto impacto, o el 2.1.3 que busca que organizaciones de la sociedad civil, comunidades indígenas y afrocolombianas, implementen estrategias para la recuperación, protección y fomento del conocimiento tradicional asociado a la biodiversidad.

Aprovechar los recursos naturales, gestionar integralmente el recurso hídrico, y la gestión adecuada de residuos son otros de los resultados esperados en el UNDAF. También, todo lo que tiene que ver con cambio climático, es uno de los asuntos clave. Por ello, definir estrategias para la implementación del Conpes 3700 "Estrategia Institucional para la articulación de políticas y acciones en materia de Cambio Climático en Colombia", o formular e implementar programas y proyectos de mitigación y adaptación al cambio climático a través del fortalecimiento de las comunidades, (2.4.2) son productos del Marco de Asistencia que le apuntan a este resultado esperado. Finalmente los temas de eficiencia y el uso de energías renovables ha sido otro de los propósitos.

Es claro que las distintas agencias consideran la sostenibilidad ambiental como uno de sus principios transversales de trabajo. En el UNDAF como tal, aparte del Eje 2, donde la Sostenibilidad Ambiental es el objetivo mismo, no se encuentra explícito el principio en los demás ejes. Por ejemplo, en el eje 1 de Pobreza, no se hace referencia directa a la sostenibilidad ambiental ni a un enfoque de desarrollo sostenible que implique el equilibrio entre el crecimiento económico, y la responsabilidad social y ambiental. Este tema puede estar implícito en indicadores como el 1.5.3 que buscan que el sector privado se vincule al desarrollo social, productivo y territorial mediante esquemas de negocios inclusivos y Responsabilidad Social Empresarial.

El grupo de cambio climático, creado en 2009, fue un espacio que permitió a las distintas agencias mejorar su conocimiento en materia ambiental, y que ayudó a coordinar los esfuerzos del Gobierno y de las distintas agencias en este sentido. Pero falta mucho trabajo para que éste principio sea incorporado explícitamente en el diseño de los programas y en el trabajo diario de las agencias.

Está claro entonces que el principio de sostenibilidad ambiental es un enfoque muy importante para el SNU, tanto que está representado directamente por uno de los ejes del UNDAF como es el Eje 2. No obstante no se ve tan explícito en los demás ejes del UNDAF aunque cada agencia en sus planes y programas sí lo considera. Quizás el tema de sostenibilidad ambiental deba ir más allá del eje ambiental, y considerarse más como la triple línea de valor que es el desarrollo sostenible, incluyendo el tema de crecimiento económico en equilibrio con la sostenibilidad ambiental y la responsabilidad social. De ésta manera sí que podría incorporarse en ejes como el de Pobreza o el de Paz.

d) Gestión Basada en Resultados

La Gestión basada en resultados es una estrategia de gestión según la cual todos los actores, que contribuyen directa o indirectamente a alcanzar una serie de resultados, garantizan que sus procesos, productos y servicios contribuyen al logro de los resultados esperados (productos, efectos y metas de más alto nivel o impactos).²

² Grupo de Naciones Unidas para el Desarrollo, Manual de Gestión basada en Resultados, una armonización de los conceptos y enfoques de GbR para fortalecer los resultados de desarrollo a nivel de país. Octubre de 2011

Cada vez más, y gracias tal vez al mayor conocimiento e información de calidad con la que cuentan las organizaciones, se ha avanzado para lograr una gestión más basada en resultados y menos basada en actividades, que le apunte a lograr verdaderos impactos y transformaciones en las condiciones de desarrollo de las personas.

El SNU ha hecho un esfuerzo por planear sus programas e intervenciones de tal forma que se logren cambios en las comunidades y en los territorios. Los Programas Conjuntos fueron ejemplo de un esfuerzo inter-agencial, alineado con las prioridades del Gobierno y las necesidades del territorio que buscaron generar impactos reales en las personas y en muchos casos lo hicieron. También, cada agencia por su lado ha intentado enfocar sus esfuerzos a una gestión que genere cambios tangibles, sin embargo aún falta mucho para que la gestión del SNU y también la del Gobierno en el marco del UNDAF sea en realidad una gestión por resultados. Uno de los retos es poder medir esa contribución del SNU, más aún cuando el Sistema lo que hace es acompañar los esfuerzos del Gobierno y no siempre es quien puede o debe generar estas transformaciones directamente.

Respecto del UNDAF hay que reconocer que su enfoque es más de actividades que de resultados. Gran parte de los efectos esperados apuntan a fortalecer las capacidades del Estado y muchos de los productos son resultados de medio y no de fin. Aunque se podría afirmar que el SNU no puede comprometerse con resultados o impactos, pues ésta es la tarea del Estado, y en ese sentido el SNU brinda únicamente un acompañamiento, sí es necesario que se piense en este nuevo UNDAF en cómo diseñar indicadores enfocados a alcanzar resultados finales y no actividades para lograr un resultado. De esta manera se podría medir el verdadero impacto del trabajo de la ONU en el país.

En cuanto a la rendición de cuentas, en el UNDAF cada agencia y cada Eje rinden cuentas de su contribución a los efectos del UNDAF, pero no se observa que haya habido hasta el momento un ejercicio de rendición de cuentas del SNU en conjunto sobre el UNDAF.

Sobre la apropiación del Marco de Asistencia, como lo veremos en el capítulo de nivel de resultados-apropiación, hay un grupo de monitoreo y unos puntos focales UNDAF encargados de alimentar la matriz con los indicadores UNDAF, pero el Marco no ha sido apropiado sino por un grupo pequeño de personas. Falta apropiación del UNDAF por parte de los jefes de agencia del SNU, el UNCT, y la OCR, que son instancias que deben analizar los resultados y rendir cuentas.

En cuanto a la inclusión, como se señala, ha habido participación de las partes interesadas (Gobierno y SNU) en la construcción y reporte del UNDAF, pero falta incluir más activamente a la sociedad civil. Finalmente la información del UNDAF hasta el momento ha sido poco analizada o utilizada para el aprendizaje y la gestión, o para la rendición de cuentas.

e) Desarrollo de Capacidades

El desarrollo de capacidades es el núcleo central y el principal propósito de la cooperación. Todas las agencias del SNU están conscientes que deben desarrollar las capacidades, y que debe existir apropiación nacional, para lograr la sostenibilidad de sus intervenciones. Claramente el principio de desarrollo de capacidades está en el centro del UNDAF, tanto así que prácticamente todos los efectos del UNDAF están redactados para fortalecer las capacidades del Estado a nivel nacional, regional y local. No sucede lo mismo con los UNDAF de otros países.

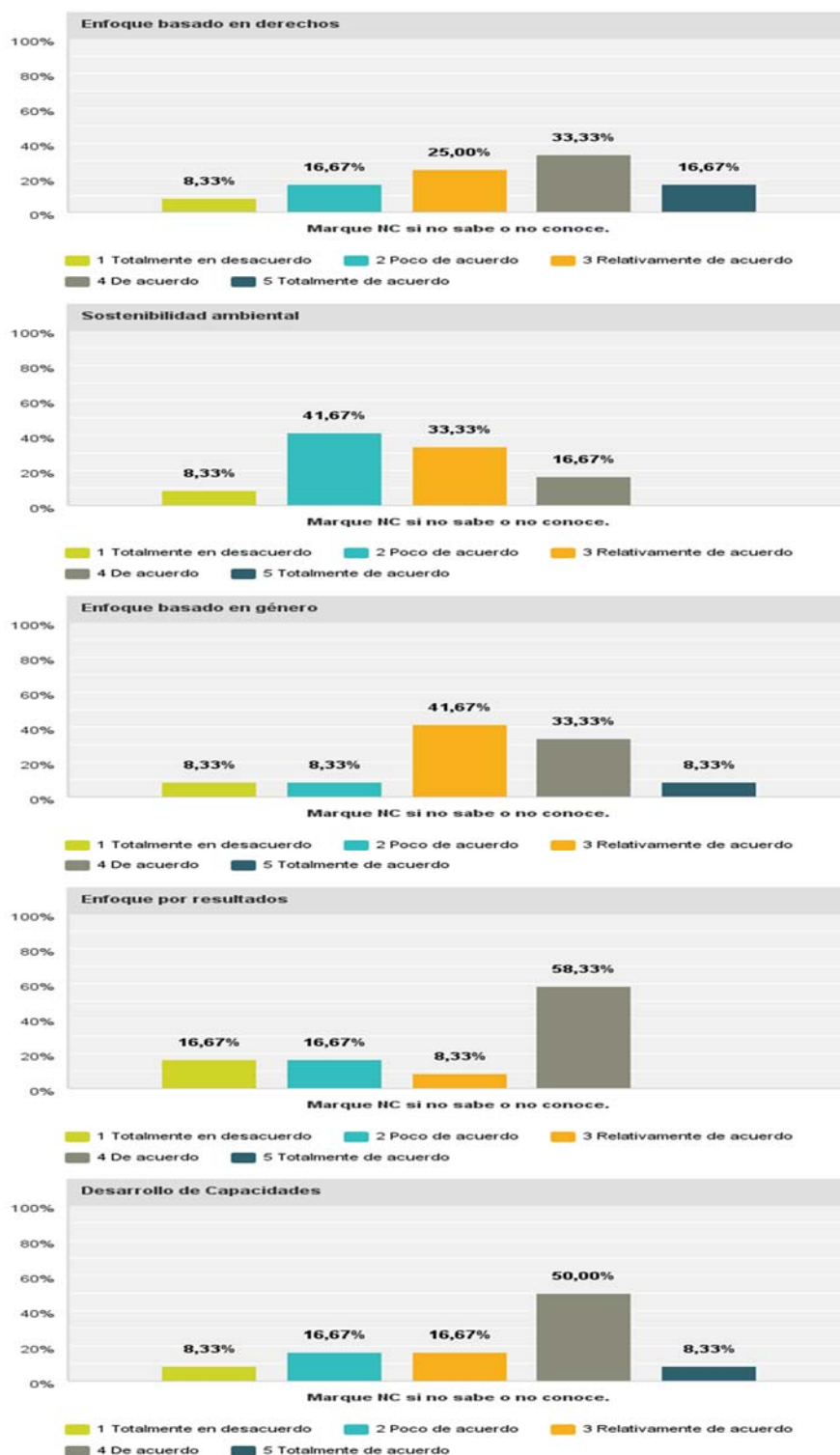
Como principio, el desarrollo de capacidades se ha venido cumpliendo cada vez más, especialmente a nivel territorial, donde generalmente las entidades locales públicas/gubernamentales tienen menos capacidades que aquellas entidades del nivel central. En este sentido el trabajo que ha hecho el SNU y su valor agregado para fortalecer a las instituciones es muy importante. (En el capítulo de resultados por componente se analiza este tema).

El riesgo que existe cuando se pone como objetivo fortalecer las capacidades es la dificultad de medirlo, pues hay además otros factores externos que pueden influir en lograr que este efecto se dé. Adicionalmente cuando lo que se quiere es fortalecer capacidades, no hay una responsabilidad directa por lograr un objetivo específico; que los derechos humanos sean respetados, o que se generen negocios inclusivos para la población vulnerable, por ejemplo. Es decir, nuevamente el responsable directo no es el SNU, y como se señaló arriba, la ONU no puede remplazar la tarea del Gobierno, pero también es clave que siga trabajando en su esfuerzo por lograr resultados más concretos como lo ha hecho en varios frentes.

Finalmente es interesante mostrar las percepciones de las agencias del SNU en el sentido de considerar que el desarrollo de capacidades y el enfoque de resultados son principios a los que el UNDAF ha contribuido. Los enfoques de derechos y de género se han ido incorporando cada vez más, pero cómo el de sostenibilidad ambiental, estos pueden estar un poco más relegados.

Q4 El UNDAF ha contribuido a que se cumplan los principios de programación conjunta:

Respondido: 12 Omitido: 0



Fuente: Encuesta Evaluación UNDAF, 2014

2.4 Nivel de Resultados

En éste capítulo se hace un análisis del UNDAF en términos de los estándares y criterios de evaluación de los marcos internacionales de eficacia de la ayuda, tales como impacto, pertinencia, apropiación, eficacia, eficiencia y sostenibilidad de los resultados.

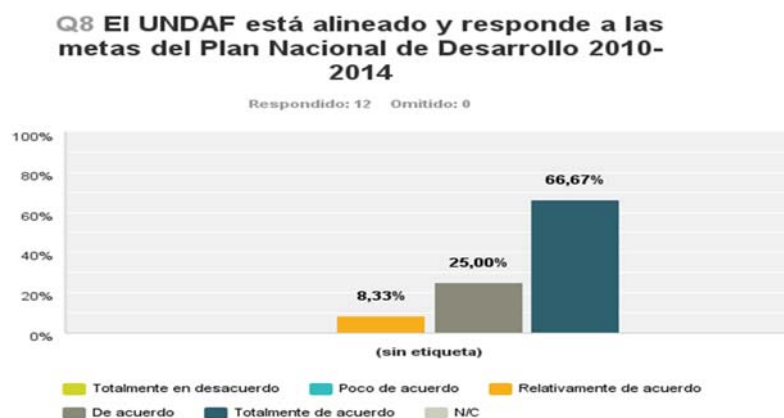
A) Pertinencia y Coherencia

El UNDAF es en definitiva un marco de trabajo pertinente tanto para el SNU como para el Gobierno. Al Gobierno el UNDAF le permite entender y organizar el trabajo que el SNU está desarrollando en Colombia, y orientar a la ONU hacia aquellos temas o metas en los cuales necesita mayor apoyo. Por su parte, para el SNU, el UNDAF es un marco de referencia para focalizar sus intervenciones de tal manera que éstas le apunten a las necesidades del Gobierno, en este caso, a las metas del Plan Nacional de Desarrollo.

De hecho, el UNDAF responde al programa de desarrollo del país, y se han concertado conjuntamente y de manera participativa, tanto con el Gobierno como con las agencias del SNU, los temas, políticas, indicadores y los enfoques de ayuda.

En términos de coherencia, el UNDAF actual está relacionado tanto con las políticas y metas del Gobierno Nacional como con los lineamientos y principios de la cooperación internacional, así como con los planteamientos de los ODM's en Colombia.

Lo anterior coincide con la percepción de la gran mayoría de los encuestados que considera que el UNDAF está alineado con el Plan Nacional de Desarrollo.



Fuente: Encuesta Evaluación UNDAF, 2014

Claramente, antes de 2012 cuando se hizo la revisión de medio término, el UNDAF estaba menos alineado con el PND, y esto ha sido un logro importante. También ha sido un paso adelante haber involucrado a todas las agencias en la construcción de este marco, de una manera seria, organizada y participativa. Como afirmaron en una de las entrevistas realizadas: “no hay una sola agencia que pueda decir que no la involucraron en la construcción del UNDAF, y en especial en la revisión de medio término y alineación al PND”.

No obstante, la manera como se diseñó el UNDAF, ha dificultado poderle dar una mayor coherencia a dicho Marco. Primero, el UNDAF se construyó cuando ya estaban diseñados los programas y metas de las distintas agencias, lo que dificultó el poder encajar las metas que tenía cada agencia de forma individual con las metas conjuntas del UNDAF.

Segundo, hay algunas diferencias en la comprensión y alcance que sobre el UNDAF tienen los distintos actores involucrados (Gobierno y SNU). Por un lado, se dice que el UNDAF no refleja enteramente lo que el SNU hace en Colombia (que es lo que muchas de las agencias quisieran ver en el UNDAF). Por el otro se afirma que el UNDAF tampoco permite ver con claridad aquellas acciones que el SNU desarrolla inter-agencialmente (que es lo que quisiera ver el Gobierno). Finalmente, hay quienes afirman (SNU y Gobierno) que el UNDAF no debería reflejar lo que todas las agencias hacen sino aquello en lo que su trabajo resulte más estratégico. Esto demuestra que falta claridad sobre el alcance del UNDAF, lo que le resta coherencia.

Tercero, el UNDAF, a pesar de tener el objetivo de armonizar procesos y volver más eficiente y eficaz la cooperación del SNU, no tuvo conexión directa con los Programas Conjuntos que desarrolló el SNU entre 2008 y 2013. Tampoco tuvo una relación activa con los grupos y mesas inter-agenciales como la de género, niños en conflicto, paz o cambio climático. Así estos espacios inter-agenciales que bien habrían podido aportar al UNDAF, y que el UNDAF hubiese podido potenciar, funcionaron más como ruedas sueltas que como espacios que ayudaran a la planeación del SNU y del UNDAF.

El UNDAF, a pesar de su pertinencia y coherencia con los ODM's, con las metas del Gobierno, termina reflejando una sumatoria de acciones que no siempre están conectadas con las agendas propias de cada agencia, ni con los grupos y espacios inter-agenciales.

“El UNDAF no se diseñó para agrupar estratégicamente a cada una de las agencias, sino que cada agencia paralelamente redactó su propio marco. La falla estructural consistió en que no se dio el marco estratégico primero, sino que este se adaptó a los planes y programas de cada agencia” (Punto Focal UNDAF agencia SNU)

Para lograr mayor coherencia el nuevo UNDAF debe construirse primero habiendo acordado, a un alto nivel (OCR, jefes de las agencias del SNU y jefes de las entidades de Gobierno), el alcance, la visión y los objetivos comunes del nuevo UNDAF. El acuerdo debe darse entre el SNU y el Gobierno, pero antes tiene que haber una discusión al interior del SNU, y al interior del Gobierno, (hasta el momento el UNDAF no ha trascendido a profundidad de APC, Cancillería y DNP).

Una vez esté claro el alcance, visión y objetivos del UNDAF, este se debe construir tomando como base el Plan Nacional de Desarrollo (2014-2018), y decidir conjuntamente cuáles son los temas y metas de ese Plan, a los que el SNU le puede aportar estratégicamente, no tienen que estar todos los temas y todos los territorios. El Gobierno tiene que tener un mayor liderazgo en este nuevo UNDAF y decidir cuáles son los procesos a los que el SNU puede contribuir de mejor manera, generando valor agregado. Y el SNU debe proponer igualmente cuáles son los temas y territorios en dónde éste puede hacer su contribución más efectiva. Finalmente, a partir de ese marco sombrilla es que deben desprenderse en lo posible, los planes y programas de cada agencia.

B) Eficacia/Efectividad

Valor Agregado

Se puede decir que el UNDAF ha sido eficaz en la medida en que ha servido como marco de referencia para el Gobierno y para la ONU. De hecho, tanto la APC como el DNP reconocen la eficacia del UNDAF en el sentido en que les ha permitido tener un marco que organiza la cooperación de Naciones Unidas que antes para ellos no era clara o estaba dispersa. El Gobierno también reconoce el valor estratégico del SNU en Colombia, porque considera que sus agencias complementan su trabajo, aportan metodológicamente y pueden llegar a zonas de difícil acceso en las que el Gobierno no puede estar. Finalmente el Marco ha servido para legitimar el trabajo de las Naciones Unidas en Colombia, y esto es positivo.

Contar con un UNDAF sombrilla le permite al Gobierno tener un panorama general de cómo las Naciones Unidas contribuyen a sus planes y metas.

“En un escenario de posconflicto el valor agregado del SNU es muy importante para nosotros: las experiencias internacionales, además de sus metodologías y el acceso que puedan tener a la población para trabajar en escenarios de reintegración y reconciliación, es clave” (DNP)

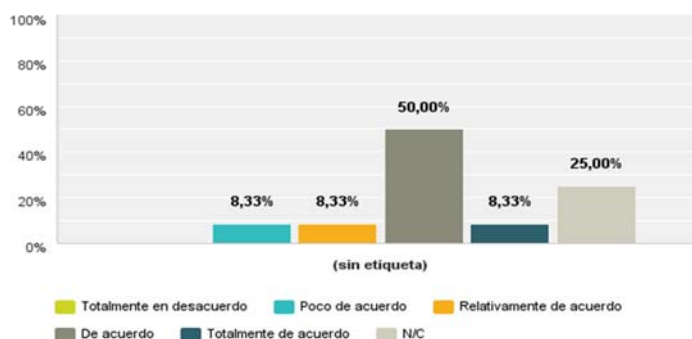
También para algunos de cooperantes del SNU como los Gobiernos de España, Suecia y Canadá, el UNDAF resulta útil para conocer cuáles son los temas estratégicos del país, y definir en dónde se invierten los recursos. Hay que aclarar sin embargo que así como sucede con las agencias del SNU, también aquellos cooperantes que tienen un mandato más enfocado al desarrollo pueden utilizar más el UNDAF que aquellos que tienen un carácter más humanitario, como puede ser una organización como la cooperación Noruega.

“El UNDAF nos ha servido para decidir dónde y cómo invertir nuestros recursos” AECID/ Embajada de España

De hecho, más de la mitad de los encuestados considera que el UNDAF ha ayudado a la articulación con el Gobierno Nacional, lo cual permitiría pensar que por lo menos en ese sentido el marco ha sido eficaz.

Q17 El UNDAF ha ayudado a que exista una mejor articulación con los programas y políticas del Gobierno Nacional

Respondido: 12 Omitido: 0



Fuente: Encuesta Evaluación UNDAF, 2014

Ahora bien, si miramos la eficacia del UNDAF para el SNU la situación es otra. Aunque el UNDAF es un referente para las agencias, que sirve para focalizar sus programas y acciones y que estas estén acordes con el Plan Nacional de Desarrollo, este Marco no se constituye como el mecanismo marco para la planificación y orientación de las colaboraciones de las agencias, fondos y programas del SNU. De hecho, cada agencia sigue respondiendo a sus propios planes y proyectos, reportando conforme a sus juntas y sedes, y casi que solo utilizan el UNDAF al momento del reporte.

“El UNDAF es el único espacio conjunto de todas las agencias ante el país, pero desafortunadamente no tiene mucha utilidad, no te proporciona nada, no te sirve de nada” (Punto Focal agencia del SNU)

El SNU debe ser capaz de ver el UNDAF como un instrumento que genera valor agregado. Pero este no está siendo aprovechado.

Por su parte la Gobernanza del UNDAF en el papel funciona bien, tener un líder y un colíder por eje, o puntos focales en cada agencia. En la práctica esta estructura no siempre ha sido funcional. El papel de colíder no es claro, las reuniones funcionan durante el diseño y luego en el momento del reporte, pero no hay un trabajo claro en el medio, es decir, en la implementación. Luego de la revisión de medio término se quisieron implementar los grupos temáticos por eje, pero hoy no es claro que estos grupos estén funcionando.

“Hay un vacío muy fuerte entre los líderes naturales del UNDAF (representantes de las agencias) y los equipos técnicos (puntos focales)” (Punto focal agencia SNU)

Apropiación y Relevancia

Como se ha dicho, es claro que el UNDAF es el marco que legitima el trabajo del SNU en Colombia, porque está construido con el Gobierno en respuesta a las necesidades del Gobierno. En ese sentido el UNDAF es relevante porque se constituye en el marco sombrilla del cual se deben desprender los programas y acciones del SNU en Colombia

La revisión de medio término del UNDAF, que se realizó en el marco de la visita de Ban Ki-moon a Colombia fue clave para hacer visible el UNDAF como documento estratégico. Políticamente fue un logro haber posicionado al UNDAF en su más alto nivel.

No obstante lo anterior, hay que decir que falta apropiación del UNDAF por parte del personal de las Naciones Unidas en Colombia y por parte de las agencias del Gobierno. A nivel del SNU falta acogida de parte de los técnicos del nivel central (Bogotá), de parte de las personas que trabajan en las regiones, y falta que sea más apropiado por parte de los jefes de las agencias, y por la OCR. Hay unas pocas personas del SNU, generalmente los puntos focales de cada agencia para el UNDAF, que en su mayoría coinciden con los encargados del M&E, quienes se reúnen y trabajan con gran dedicación para cumplir con el reporte o informe anual que se debe entregar. Pero aun así, el UNDAF es más una carga que una ayuda para planear, evaluar o reportar mejor su trabajo.

“Las agencias no compraron el UNDAF. El UNDAF y el equipo país han sido dos instancias divorciadas” (ex contratista de la OCR)

Hay un cuello de botella a nivel de los líderes (jefes de las agencias), que aunque consideran que el UNDAF es relevante, la mayoría no han estado involucrados activamente ni en su diseño, ni en su implementación. Muchos tampoco lo promueven dentro de sus agencias. Por ello los puntos focales no siempre cuentan con ese respaldo institucional. Para aquellos puntos focales sobre los que recae el UNDAF, éste se ha vuelto un trabajo adicional que hay que cumplir, y en especial, al momento del reporte cuando trabajar para el UNDAF les consume gran parte de su tiempo.

**“El UNDAF no está posicionado en el corazón de la intervención. No hay retroalimentación con el nivel operativo, ni directivo, ni con las regiones para que sea interiorizado”.
(Ex coordinadora Programa Conjunto)**

Adicionalmente, muchas agencias que no manejan los grandes temas que están en el UNDAF como los asuntos de pobreza o paz, y más aún aquellas agencias que no son agencias de Desarrollo, piensan que están fuera del UNDAF, y sienten que no tienen injerencia sobre el marco. Algunas consideran que no las convocan ni cuentan con ellas en este proceso. También, algunas agencias que manejan temas transversales como género, sienten que “están en todo pero no están en nada”. Como afirmó un jefe de agencia: “No he sido invitado a ninguna reunión. No he sido invitado ni siquiera para contarme como van, solo para reportar algún indicador. Yo no me siento involucrado. No conozco actas, no sé cuándo se reúnen, ni quiénes.”

Para el Gobierno, como se mencionó, el UNDAF sí ha sido más efectivo, no obstante hay muchos retos para lograr una mayor eficacia, algunos recaen sobre el SNU, es decir en su coordinación inter-agencial, en que logren darle utilidad y seguimiento al marco. Pero otros retos son exclusivos del Gobierno, por ejemplo, cómo lograr involucrar otras entidades de Gobierno, como el DPS, o algunos Ministerios que tienen mucho que ver con los temas del UNDAF, y que son entidades que poco han oído hablar de ese marco, y por tanto siguen negociando bilateralmente con cada agencia del SNU.

En resumen se podría decir que el UNDAF actual es pertinente y relevante, pero le falta mayor coherencia y efectividad. Aunque tanto para el Gobierno como para el SNU el UNDAF es un referente que ayuda a focalizar las acciones, éste no ha sido apropiado del todo por el SNU en Colombia, y

tampoco es conocido por otras entidades de Gobierno diferentes a la APC, el DNP y Cancillería.

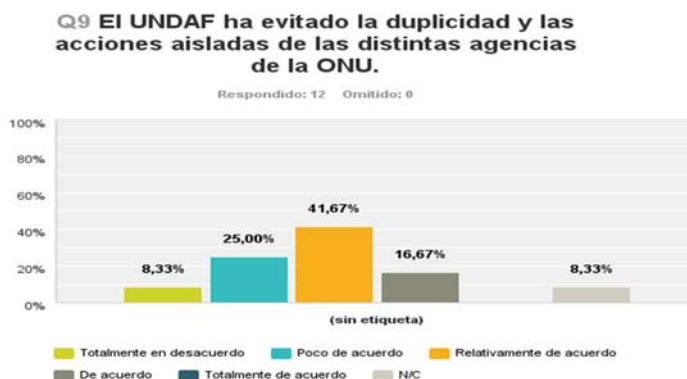
“Quizá la gente no se da cuenta. En lo micro el UNDAF tiene muchas contradicciones pero en lo macro hay una tremenda contribución del UNDAF a las relaciones y trabajo con el Gobierno” (Ex coordinador residente del SNU Colombia)

C) Eficiencia

En cuanto a su eficiencia, el UNDAF ha obligado a la ONU a pensar en la inter-agencialidad, y en cómo el SNU contribuye de manera más eficaz a los programas y metas del Gobierno para lograr un mayor impacto en las comunidades y en la sociedad. No obstante, el UNDAF pierde eficiencia cuando los espacios inter-agenciales (mesas, grupos, PC), no están mejor conectados con el UNDAF y cuando cada agencia termina desarrollando su propia agenda.

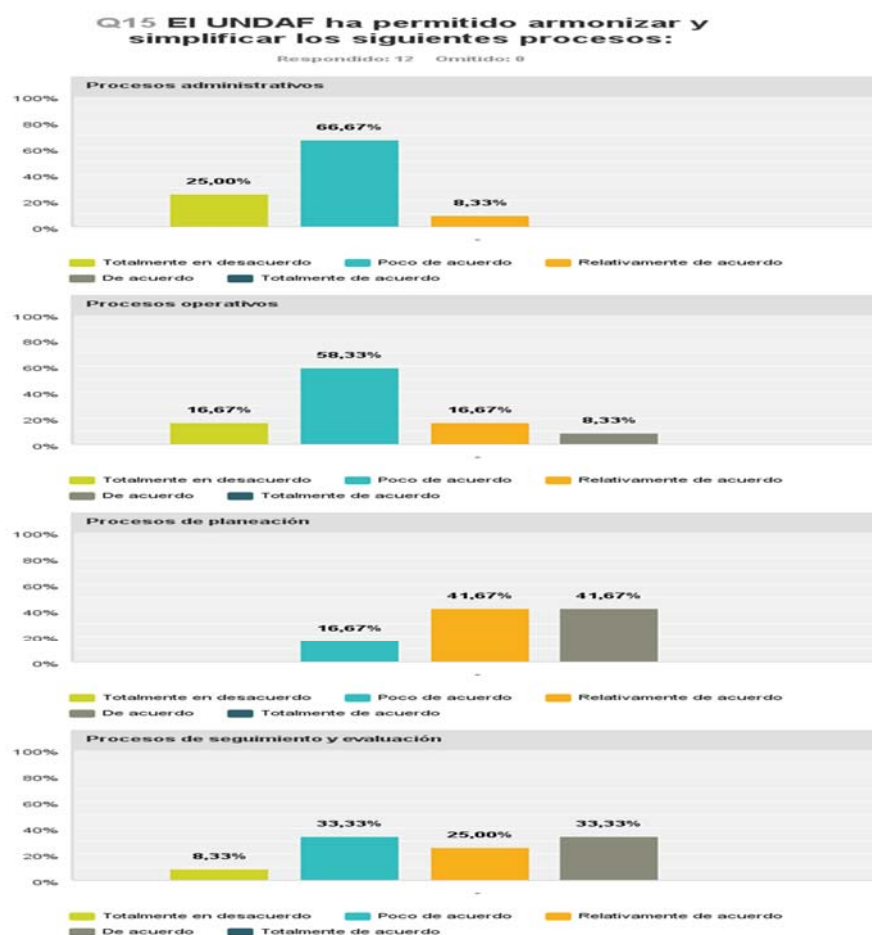
“El UNDAF es un acuerdo muy largo que no necesariamente deriva en acciones inmediatas. Por eso, cada agencia termina negociando bilateralmente con el Gobierno y sus otros cooperantes” (Punto focal UNDAF -SNU)

La percepción de las agencias es que el UNDAF no ha cumplido con uno de sus principales objetivos: lograr simplificar los procesos y evitar la duplicidad de esfuerzos. De hecho solo el 16% de los encuestados considera que lo ha hecho.



Fuente: Encuesta Evaluación UNDAF, 2014

Algunas agencias y entidades de Gobierno reconocen que el marco sí ha contribuido a la armonización de los procesos, en especial en la fase de planeación, pero no consideran que haya ayudado a simplificarlos.



Fuente: Encuesta Evaluación UNDAF, 2014

Costo-Eficiencia: Recursos vs ejecución

Si analizamos la eficiencia en términos de ejecución de recursos es difícil medir los resultados, pues no hay un presupuesto UNDAF como tal. Los recursos con los que cuenta el UNDAF son los que tiene cada agencia, y algunos recursos de la oficina del coordinador que se destinan a gastos administrativos. No es posible medir entonces cuántos recursos se han ejecutado y cuánto falta por ejecutar. Tampoco se sabe cuántos recursos ha logrado movilizar el UNDAF porque estos dineros vienen siendo los mismos recursos que moviliza cada agencia de manera individual.

Ejes UNDAF	Presupuesto	Ejecutado	Recursos a movilizar	Recursos movilizados
Pobreza, Equidad y Desarrollo Social	66.838.991	X	50.765.618	X
Desarrollo Sostenible y Gestión Integral del Riesgo	23.911.325	X	16.465.798	X
Estado Social de Derecho y Gobernabilidad Democrática	13.094.522	X	14.792.942	X
Paz, Seguridad y Reconciliación	84.035.642	X	83.405.059	X
TOTAL	187.880.480	x	165.429.417	X

Inversión vs. Impacto/ resultados

Teniendo en cuenta lo anterior tampoco se puede saber si la inversión que ha tenido el UNDAF ha derivado en un mayor impacto en el SNU, en el Gobierno o en las comunidades. Lo que sí está claro es que el UNDAF no necesariamente ha resultado en una mayor eficiencia de la intervención del SNU en Colombia. Aunque ha permitido armonizar algunos procesos gracias al diálogo entre el Gobierno y el SNU, no permite simplificar, o lograr mayores impactos con menos recursos como lo hicieron por ejemplo los Programas Conjuntos, y que como mencionamos arriba, no estuvieron directamente conectados con el UNDAF.

De hecho, tampoco, como señalamos anteriormente, los grupos inter-agenciales, ni las mesas de trabajo han estado vinculados de manera clara con el UNDAF. Es clave, con miras a lograr mayor eficiencia, que grupos, mesas y programas conjuntos derivaran del UNDAF, utilizaran el UNDAF como guía para su trabajo y que el UNDAF, de alguna manera, en cabeza de la OCR pudiera apoyar ese trabajo que se desarrolla en estos espacios.

“Las consultas terminan siendo repetidas. Una cosa es la matriz, otra el informe narrativo, otros los informes de cada agencia, y otro lo que hacen los grupos y mesas de trabajo. (Punto Focal UNDAF-SNU)

Factores de éxito

Para volver el UNDAF más eficiente hay que asegurarse de que este se pueda monitorear, evaluar, y que sirva para realizar seguimiento y tomar decisiones. Quizás lo que hace falta es simplificarlo un poco más priorizando estrategias y procesos que se puedan desarrollar conjuntamente entre las agencias, que contribuyan de manera efectiva a las metas del Gobierno y generen impactos

reales en los territorios, y no tratar de que el UNDAF refleje todo lo que el SNU hace en Colombia, para eso podría tenerse otra herramienta. También es necesario, como se ha mencionado, contar con un mayor liderazgo, especialmente de la OCR.

“Por favor no le colguemos más bolas al árbol de navidad porque se nos va a caer” (miembro de un grupo inter-agencial refiriéndose al UNDAF)

Si analizamos la eficiencia del UNDAF desde el punto de vista del Gobierno hay que decir que también es necesario que éste tenga su interlocución con otras entidades de Gobierno como el DPS, la ACR, el Ministerio de Trabajo, entre otros, para evitar duplicar esfuerzos. El abordaje a las agencias del SNU debería pasar por el UNDAF. Esto no significa que no se puedan tener reuniones bilaterales, pues muchas veces será más ágil y conveniente, pero el Gobierno (APC, Cancillería y DNP) deben conocer estos contenidos y acuerdos de tal manera que no se dupliquen esfuerzos. Como dice una de las agencias entrevistadas: “Nos piden que actuemos juntos pero ellos se relacionan bilateralmente con cada uno de nosotros”.

“El UNDAF es fundamental para ordenar la mirada del SNU pero los riesgos de dispersión son altos. Por eso debemos ser creativos en cómo usar mejor el nuevo UNDAF” Punto Focal UNDAF agencia SNU.

En resumen, el UNDAF es pertinente, relevante, y puede mejorar en coherencia y eficacia. Pero en términos de eficiencia hay que reconocer que el UNDAF ha sido poco eficiente en lograr que se simplifiquen procesos, que no haya duplicidad de esfuerzos, que las agencias se conecten, que el Gobierno responda coordinadamente.

Lo anterior responde quizás a que aún tenemos un UNDAF por madurar, tiene que ver con que el UNDAF se diseñó sobre la marcha, y en ese sentido se hizo un gran trabajo en poco tiempo por adaptar el Marco al PND y a las agendas de las agencias. Pero es momento de dar un salto para volver el UNDAF un Marco más estratégico. La oportunidad que se tiene con el diseño del nuevo Marco, es poder lograr un proceso mejor planeado, más organizado, y que en base a las lecciones aprendidas, resulte, como se quiere, en una mayor eficiencia de la intervención del SNU en Colombia.

D) Impacto

En cuanto al impacto, hay limitaciones metodológicas para establecer una valoración de impacto en esta evaluación pues no hay una línea base. Uno podría afirmar que el UNDAF ha tenido unos impactos interesantes en términos de negociación y mejores relaciones con el Gobierno. No obstante, es difícil medir el verdadero impacto del UNDAF porque no se tiene una línea base clara que nos indique cómo funcionaba el SNU en Colombia y su trabajo con el Gobierno antes del UNDAF. Uno esperaría que esa interacción haya mejorado, lo cual de acuerdo a las conversaciones con el Gobierno, es así, ha mejorado mucho, hoy el Gobierno siente que está más coordinado y organizado frente al SNU, pero si eso ha cambiado es difícil atribuírselo únicamente al UNDAF.

Al nivel del SNU el proceso que implicó la construcción del UNDAF, y especialmente la revisión en 2012 para alinearlo al Plan Nacional de Desarrollo fue, como se ha señalado, un ejercicio participativo e inclusivo que puso a las agencias del SNU a pensarse como conjunto, a conocer lo que estaban haciendo las demás, y a reflexionar sobre en qué medida se estaba contribuyendo a las metas del Gobierno. En ese sentido el UNDAF puede haber tenido un impacto interesante a nivel del SNU, y en la interacción de este con el Gobierno.

No obstante, como se ha indicado en los apartes de eficiencia y coherencia, el UNDAF sí podría ser un marco más práctico, útil y estratégico con el cual se logren verdaderos impactos en las políticas, planes y metas del Gobierno, y se logre hacer una contribución efectiva como conjunto, como sistema, al país. Como lo afirma un jefe de agencia: “Necesitamos un proceso serio de identificar nuestro valor agregado como sistema, de una manera sensata, no desde las banderas”.

“El reto es lograr la claridad política, estratégica y conceptual de a dónde queremos llegar como agencias del SNU sin obsesionarnos por lo que se cuenta o se mide sino por los procesos que queremos desarrollar.” (Jefe de agencia SNU)

E) Sostenibilidad

Actualmente el nivel de sostenibilidad del UNDAF depende primero, de que exista la voluntad política del Gobierno para sacarlo adelante. En el momento esta condición de cumple. Tanto APC, como Cancillería y DNP lo consideran un marco estratégico y un instrumento indispensable. Pero esto no es suficiente, porque también es necesaria la voluntad, el compromiso y el liderazgo desde el alto nivel de las Naciones Unidas (OCR y jefes de las agencias), para con el UNDAF. Esta condición no siempre se cumple.

Aunque hay voluntad del SNU de trabajar con el UNDAF, falta liderazgo y compromiso de la OCR, y de algunos jefes de agencia. Quizás los recursos y el equipo humano a cargo del UNDAF son insuficientes, pero también hace falta que el SNU vea el valor que un instrumento como el UNDAF puede tener, lo deje ver como una obligación, y lo convierta en parte de su trabajo estratégico.

Dotar el UNDAF de mayor coherencia, eficacia y eficiencia pasa por conectarlo realmente con los planes y programas de cada agencia del SNU y con los planes y programas de otras entidades de Gobierno como el DPS, la ACR, o el Ministerio de Trabajo. No se trata de ver a cuál indicador del UNDAF le estoy correspondiendo, sino de lograr que los planes y programas respondan verdaderamente a este marco sombrilla.

2.5. Monitoreo y Evaluación

El UNDAF inicial no contaba con un plan de monitoreo y evaluación. Cuando se realizó la revisión de medio término y la alineación al Plan Nacional de Desarrollo (2012-2014) se hizo necesario desarrollar un plan de MyE para lograr que los procesos de seguimiento y evaluación del UNDAF se realizaran de forma sistemática y de acuerdo a criterios comunes.

El Plan de MyE, que fue resultado de un proceso de consultas y acuerdos entre el Gobierno de Colombia y el Equipo de País del SNU pretendió:

- 1) Monitorear el progreso hacia el logro de los resultados planteados en los efectos directos.
- 2) Tomar decisiones sobre si las estrategias planteadas inicialmente seguían siendo apropiadas y si deberían continuar o ser modificadas.
- 3) Revisar los supuestos y riesgos formulados durante el proceso de planificación para asegurar si seguían aplicando o si debían ser modificados.

El UNCT y el GoC (Gobierno de Colombia) acordaron que *el Plan de M&E del UNDAF se centraría en medir los indicadores propios y priorizar su alcance en el seguimiento a nivel de efectos directos, con el objeto de reportar la acción conjunta del SNU en los informes de progreso del UNDAF. Para ello, a nivel inter-agencial, los grupos temáticos UNDAF centrarán sus acciones de planificación e implementación en el seguimiento y reporte de los indicadores propios del UNDAF.*

Sistema de Indicadores

Se definieron 32 indicadores (el UNDAF inicial tenía más de 70), indicadores que se acompañarían de informes narrativos y fichas técnicas. Se tuvieron en cuenta:

1. Indicadores de proceso, que de acuerdo con el equipo de M&E permitirían medir el avance en el trabajo inter-agencial.
2. Indicadores que permitieran conocer y/o valorar en sus informes narrativos el enfoque central del UNDAF en cuanto al fortalecimiento de las capacidades nacionales, tanto del sector público como de la sociedad civil.
3. Indicadores que permitieran medir una efectiva priorización del trabajo del SNU hacia los grupos más vulnerados.

Los indicadores se dividieron en tres niveles:

- Indicadores macro: Nacionales, de desarrollo humano u ODMs. Miden los avances del desarrollo a nivel nacional y orientan la cooperación en función del progreso.
- Indicadores propios del UNDAF: Miden el progreso hacia el logro de los resultados propuestos desde la contribución específica del SNU al

desarrollo del país. Específicamente diseñados y priorizados con Gobierno para medir la contribución conjunta del SNU a los resultados del UNDAF.

- Indicadores agenciales: Miden la contribución específica de cada agencia hacia el avance de los resultados del UNDAF en función de las áreas prioritarias especificadas en sus CPDs, acuerdos y planes de acción.

En la ficha narrativa se reporta sobre el avance de cada indicador frente a los cuatro componentes UNDAF:

1. Inter-agencialidad:
 1. Desarrollo de capacidades.
 2. Generación de alianzas.
 3. Incidencia en políticas públicas.

La categoría de inter-agencialidad se quiso que fuera *transversal a todos los indicadores, y las demás estarían determinadas en mayor o menor medida en función de la naturaleza del indicador*.

Cada líder de eje alimentaría la información de su eje, y el Gobierno haría lo propio frente a los indicadores macro identificados para cada efecto del UNDAF.

Nivel y frecuencia del seguimiento Indicadores UNDAF 2012 – 2014

ODMs	Informes nacionales del progreso de los ODMs
Comité ejecutivo del UNDAF	Anualmente
Efectos directos del UNDAF	Indicadores macro: anualmente.
Efectos directos del UNDAF	Indicadores propios: anualmente.
Productos de las agencias	Según requerimientos de cada agencia

Fuente: Plan de Monitoreo y Evaluación UNDAF 2012-2014

Estructura de gestión del sistema de indicadores

Para el reporte de los indicadores se creó una estructura con un Comité ejecutivo del UNDAF: Copresidido por el Coordinador Residente y Humanitario, el Ministerio de Relaciones Exteriores y la Agencia Presidencial para la Cooperación e integrado por representantes de Cancillería, APC y los representantes de las agencias líderes del UNDAF. El Comité se reuniría una vez al año para brindar recomendaciones a la implementación del UNDAF.

También fue creado un Grupo Técnico de Trabajo Conjunto que se reuniría anualmente para elaborar la propuesta del Plan de MyE del UNDAF, revisar el progreso de los resultados del UNDAF a través de las matrices de MyE y presentar la información a ser presentada al Comité Ejecutivo.

La Oficina del Coordinador Residente (OCR) jugaría un rol importante a cargo de coordinar y gestionar el Grupo UNDAF MyE dando asistencia técnica y consolidando los informes de progreso del UNDAF.

El grupo UNDAF de MyE, compuesto por los técnicos en MyE de las agencias líderes y colíderes de cada uno de los cuatro ejes UNDAF revisaría, actualizaría y propondría los procesos para recoger la información y elaborar los informes y matrices. Este grupo además debía compartir las orientaciones con los Grupos Temáticos y proponer la elaboración de planes de trabajo anuales de M&E. Finalmente el grupo proveería de insumos técnicos para el debate político sobre el desarrollo humano, la situación humanitaria y el escenario en materia de Derechos Humanos al UNCT.

Los Grupos temáticos – Agencias líderes de eje UNDAF, se constituyeron como el mecanismo de coordinación inter-agencial para identificar oportunidades de programación conjunta y para la formulación, implementación y/o el seguimiento de iniciativas conjuntas en el área de cooperación correspondiente.

Finalmente las Agencias líderes de indicador se encargarían de realizar el análisis cuantitativo y cualitativo del indicador y de consolidar su informe narrativo a partir de los aportes de las distintas agencias. Estas reportarían a las agencias líderes de eje quienes, a su vez, reportarían a la OCR. También habría agencias colíderes por cada eje.

El Plan de MyE propuso igualmente reuniones de planificación – Nivel Técnico de las agencias, y una revisión anual técnica, para calificar el progreso en términos de: Alcanzado-En proceso-No comenzado-Desactualizado.

Análisis sobre el sistema de MyE del UNDAF

El Plan de MyE puso en la agenda tanto del Gobierno como del SNU el tema de evaluación y monitoreo y la contribución del Gobierno a la construcción de indicadores. El MyE del UNDAF ha representado un gran esfuerzo del SNU por poder reportar los resultados en cada eje.

No obstante no es claro que el Plan de MyE haya permitido hacer un efectivo seguimiento de los indicadores y su contribución al logro de los resultados. Tampoco es claro cómo la información de los indicadores macro, como los indicadores nacionales, de desarrollo humano y de ODMs fue utilizada por el UNCT para tomar decisiones.

La estructura propuesta en el Plan de MyE que se resumió arriba funcionó parcialmente. La figura de las 4 agencias líderes, funcionó relativamente bien. Pero no sucedió lo mismo ni con la figura de los colíderes de Eje, ni tampoco con los grupos por eje temático. De lo que se pudo indagar, estos grupos no se han reunido más que para la elaboración del informe UNDAF de medio término en 2012.

Por su parte el grupo de MyE fue efectivo para apoyar la consolidación de los reportes de indicadores pero su papel fue más reactivo a la entrega de informes que proactivo para realizar la revisión, seguimiento y evaluación del UNDAF para el UNCT, o para orientar la armonización y alineamiento del UNDAF con los marcos de cooperación nacional.

Finalmente el Grupo Técnico de Trabajo Conjunto entre Gobierno y UNCT compuesto por dos técnicos por cada eje UNDAF (8 en total), uno por parte de Gobierno y otro por parte del UNCT fue un esquema que, tal vez por falta de tiempo, no operó en la práctica.

En cuanto a los indicadores parecería que estos se hubieran construido en base a los mandatos de cada una de las agencias, quedando relegados aquellos indicadores contruidos en respuesta a una necesidad inter-agencial.

La mayoría de los indicadores son de proceso y no de impacto. Por ello no se puede ver cómo un indicador del UNDAF impacta por ejemplo en las condiciones de vida de un grupo poblacional.

Las metas del UNDAF no son claras, hay algunos indicadores con metas y otros sin ellas, lo que impide evaluar cuantitativamente los avances en cada eje respecto de la meta propuesta. Aunque es complejo en la implementación, el nuevo UNDAF debe tener una línea de base que permita evaluar el impacto de SNU en Colombia.

“Tenemos que aprender a generar impacto y a medir impacto, y a tener indicadores más estratégicos” Funcionario de Gobierno.

En cuanto a la rendición de cuentas, el sistema de MyE permite consolidar información pero no facilita su análisis para tomar decisiones. La rendición de cuentas resulta en una sumatoria de las actividades que se realizaron (fichas narrativas), pero no analiza los vacíos ni los retos, ni permite una retroalimentación periódica.

**“El esquema de MyE es relativamente útil, pero se debe tener indicadores más estratégicos y que midan resultados en la gente y en los territorios, que estimulen y midan más resultados que procesos”
Punto Focal UNDAF-SNU**

Posiblemente el esquema de M&E haya resultado como fue, en parte porque éste se diseñó cuando ya estaba en marcha el UNDAF lo que implicó construirlo en poco tiempo e intentar adaptarlo a los planes que ya estaban en marcha.

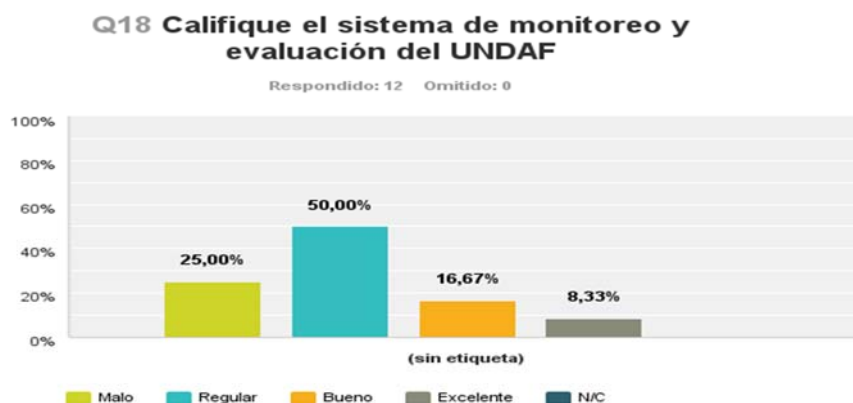
“Tenemos que focalizar nuestras agendas alrededor de aquellos indicadores en dónde podemos tener un valor agregado” quizás es un llamado para hacer las cosas con impactos y alcances mayores. El problema es que todo van en una lógica agencial.” Punto focal UNDAF- SNU.

Pueda ser también que el temor o la falta de compromiso de algunas agencias con los outputs definidos en el UNDAF, haya influido en que se diseñaran indicadores más de medio y de actividades que de impacto.

Otra de las debilidades del esquema de MyE del UNDAF fue que el equipo de MyE no estuvo involucrado desde el inicio. Como afirma uno de ellos: “los requerimientos eran dirigidos a coordinadores de área pero no a este grupo. Solo fue en 2011-2012 cuando se empezó a hablar de un ejercicio muy técnico de indicadores, y línea base, que ya nos involucramos”.

La pregunta que habría que responder es si el esquema de MyE del UNDAF responde a lo que el SNU hace junto, o es un sistema que une todo lo que hace el SNU. Parece que es más la segunda opción, pero el esquema de MyE tampoco puede reportar sobre todo lo que realiza el SNU.

De hecho, el gráfico abajo muestra los retos que tiene el Sistema de Monitoreo, pues 75% de los encuestados, agencias del SNU que utilizan el sistema, lo consideran un sistema malo o regular.



Fuente: Encuesta Evaluación UNDAF, 2014

Para mejorar el instrumento podría diseñarse un sistema más sencillo pero robusto que permita ser alimentado de manera más sistemática. Hoy todo ese trabajo se realiza de forma manual en un documento Word. Quizás consolidar una metodología clara para la captación de información- una plataforma Web (parecida a la de “Gobierno en línea”), puede ayudar. También reducir aún más el número de indicadores, y poder contar con un sistema de alertas, ayuden a este propósito. Es fundamental incluir metas para todos los resultados e indicadores de tal forma que luego se pueda medir el avance frente a la meta.

“El esquema de M&E del UNDAF se degasta mucho en lo transaccional a costa de lo analítico. Líder de MyE de agencia del SNU.

El SNU tiene sistemas de indicadores interesantes como el de los MDG de género que permite hacer seguimiento permanente a las acciones, medir el impacto y facilitar una evaluación. Agencias como el UNFPA lo utilizan. También OCHA tiene un sistema de MyE que ha puesto a disposición del UNDAF pero que para implementarlo necesita del apoyo o acompañamiento temático, es decir, de las distintas agencias que conozcan las temáticas que se quieren reportar.

Hay que lograr que el sistema de MyE mida procesos e impactos más que actividades. Que sirva para evaluar una serie de prioridades importantes para la política pública, y que sirva para rendir cuentas al Gobierno, a los cooperantes/donantes y a la ciudadanía en general de una forma sencilla y transparente.

También es necesario que la OCR juegue un papel más activo lo que implica tener la capacidad para hacer seguimiento al Sistema, y para ello necesita un experto en seguimiento y evaluación, que diseñe y ponga en marcha el sistema y se encargue de que las agencias lo alimenten. Los equipos de MyE deben poder dedicar el tiempo no solo a recoger los indicadores sino a tener espacios de análisis y retroalimentación que sirvan para la toma de decisiones.

III. Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Sobre el nivel de resultados del UNDAF (eficacia, impacto, eficiencia, pertinencia, relevancia, coherencia)

- ✓ El UNDAF ha sido un instrumento relevante y pertinente para alinear la cooperación del SNU con las prioridades del Gobierno de Colombia.
- ✓ El proceso de construcción del UNDAF (especialmente la revisión de medio término durante 2012), fue un ejercicio metódico e inclusivo, que involucró la participación de todas las agencias del SNU y de las entidades representantes del Gobierno.
- ✓ El Marco UNDAF ha sido eficaz para el Gobierno en el sentido de que le permite visualizar el panorama general de la intervención del SNU en Colombia, y le ayuda a comprender y a organizar mejor el trabajo del SNU en apoyo a sus necesidades y metas.
- ✓ No obstante para el Gobierno el Marco puede ser más estratégico en términos de reflejar impactos, y de mostrar verdaderamente lo que se realiza de manera inter-agencial.
- ✓ El UNDAF ha sido menos eficaz para el SNU pues aunque es un referente para las agencias, que sirve para focalizar sus programas y acciones y lograr que estas estén acordes con el Plan Nacional de Desarrollo, éste no se constituye como el mecanismo marco para la planificación y orientación de las colaboraciones de las agencias, fondos y programas del SNU.
- ✓ En términos de eficiencia el UNDAF no ha cumplido su objetivo de lograr simplificar procesos, o evitar la duplicidad de esfuerzos. Aunque ha armonizado parcialmente el trabajo, y ha obligado a la ONU a pensar de manera inter-agencial, poniéndola a analizar cómo el SNU contribuye de manera más efectiva a los programas y metas del Gobierno, el UNDAF pierde eficiencia cuando los espacios inter-agenciales (mesas, grupos, clústeres, PC), no están conectados con el UNDAF, y cuando cada agencia termina desarrollando su propia agenda y respondiendo individualmente a sus juntas y sedes.
- ✓ El UNDAF también pierde eficiencia cuando las entidades de Gobierno negocian bilateralmente con cada agencia sin pasar antes por el UNDAF. Falta así una mayor coordinación entre las entidades del Gobierno (APC, Cancillería y DNP) con las otras entidades de Gobierno que trabajan con el SNU.
- ✓ En cuanto a su impacto, hay limitaciones metodológicas para establecer una valoración de impacto dada la ausencia de línea base. No obstante se

podría afirmar que el UNDAF ha logrado generar una mayor interacción entre las agencias del SNU, y ha permitido mejorar la relación e interacción entre el SNU y el Gobierno. No obstante es difícil poder atribuir estos cambios directamente al UNDAF.

- ✓ En cuanto a la apropiación, falta lograr una mayor acogida del marco por parte del SNU en Colombia, especialmente por los Jefes de agencia, la OCR, las Oficinas de Terreno. Y por parte de otras entidades de Gobierno diferentes a la APC, el DNP y la Cancillería.
- ✓ También, las agencias humanitarias del SNU, que no tienen el mandato de Desarrollo, están más alejadas del UNDAF y menos representadas por éste. Para que el UNDAF sea acogido por todo el SNU, los enfoques humanitario y de Derechos Humanos, tendrían que estar más claramente incluidos.
- ✓ Finalmente, a pesar de lo participativo e inclusivo, el diseño del UNDAF fue un proceso centralizado, que no tuvo participación directa de las oficinas territoriales ni en el diseño ni en la implementación. Es importante la participación de terreno en el nuevo UNDAF y la incorporación de un enfoque territorial en el nuevo Marco.

Sobre los resultados por Eje, el cumplimiento de los principios de programación conjunta, y el cumplimiento de los componentes UNDAF:

- ✓ En cuanto a los principios de programación conjunta (enfoque basado en género, enfoque de derechos, sostenibilidad ambiental, desarrollo de capacidades, y gestión basada en resultados), en general las agencias cumplen estos principios, siendo elementos que están en el corazón de sus mandatos y que responden a sus ejes de trabajo. En algunos de estos principios, como el de género, capacidades o derechos se ha avanzado de manera interesante, en otros, como el de sostenibilidad ambiental, y el enfoque por resultados aún falta camino por recorrer. La sostenibilidad ambiental y el tema de género requieren todavía una mayor apropiación por parte del SNU.
- ✓ Los temas transversales como el de género o derechos humanos, estuvieron explícitos en el diseño del Marco, lo que se refleja en los indicadores y resultados esperados. No obstante es más difícil saber cómo se han implementado dichos enfoques en la práctica, siendo éstas temáticas más fuertes en la formulación que en la implementación.
- ✓ Aún falta mayor trabajo y compromiso de las agencias para lograr incluir los enfoques transversales como género, derechos o sostenibilidad ambiental, en sus programas y proyectos. De cara al proceso de paz es clave que estos temas se vuelvan aún más estructurales.
- ✓ Frente a los resultados por componente UNDAF (inter-agencialidad, desarrollo de capacidades, incidencia en política pública y formación de

alianzas), ha habido avances individuales muy importantes en el cumplimiento de todos estos objetivos, especialmente en lo que tiene que ver con incidencia en el diseño de políticas públicas, y en el desarrollo de capacidades en lo local.

- ✓ No obstante, los avances que en estos componentes se han dado de manera individual son mucho mayores que aquellos que se han presentado de forma conjunta entre las agencias.
- ✓ En ese sentido, aunque se está avanzando por el camino correcto en cuanto a los componentes y principios mencionados, falta lograr avances más contundentes que se deriven directamente del UNDAF, y lograr que estos avances sean el resultado del trabajo conjunto e inter-agencial, que es justamente lo que espera el UNDAF.
- ✓ Respecto de los ejes UNDAF (Eje 1: Pobreza, Equidad y Desarrollo Social, Eje 2: Desarrollo Sostenible y Gestión del Riesgo, Eje 3: Estado Social de Derecho y Gobernabilidad Democrática, Eje 4: Paz, Seguridad y Reconciliación), a pesar de la dificultad para medir los resultados por falta de metas claras en cada indicador y de línea base, el SNU ha tenido logros importantes especialmente en la incidencia en el diseño de políticas públicas apreciables como la Ley de Víctimas, la Política de Género o la de Derechos Humanos, por dar solo tres ejemplos. Igualmente ha avanzado en fortalecer capacidades, especialmente en entidades de la sociedad civil y en entidades de gobierno a nivel local.
- ✓ Hay retos importantes en cada eje, en general aterrizar y hacer seguimiento a las políticas públicas que se han impulsado para lograr su efectiva implementación en lo local. También, poder involucrar de una manera más participativa a la sociedad civil. Otro reto importante tiene que ver con la contribución que el SNU pueda realizar al proceso de paz y en un escenario post-acuerdo, aportando principalmente en los procesos de apoyo a las víctimas y restitución de tierras, y en los procesos de reconciliación y reintegración.
- ✓ El valor agregado del SNU ha estado principalmente en el conocimiento y experiencias internacionales que han servido para el diseño de políticas públicas en temas relacionados con la superación de la pobreza, la paz o el desarrollo sostenible. Su aporte para transferir conocimiento y estándares internacionales ha sido positivo. A nivel territorial la ONU ha servido para acompañar y articular varios procesos en terreno, en coordinación con los entes de Gobierno locales y regionales.

Sobre el Sistema de Monitoreo y Evaluación del UNDAF

- ✓ El Sistema de Monitoreo del UNDAF, ha representado un esfuerzo importante del SNU para lograr reportar los efectos esperados, y los productos y resultados propuestos. No obstante el sistema contiene

muchos indicadores que miden más actividades que impactos, la mayoría de indicadores no tienen metas ni línea base.

- ✓ La estructura de gestión del sistema de MyE no ha funcionado del todo en la práctica, habiendo un gran trabajo en el momento de diseño y reporte, pero un vacío en la fase de implementación. El sistema permite consolidar información pero no logra orientar la armonización y alinear el UNDAF con los marcos de cooperación nacional, ni facilita su análisis para tomar decisiones. Ni el Gobierno ni la OCR han tenido la capacidad para realizar un adecuado seguimiento al Sistema.

El cuadro a continuación resume las fortalezas, debilidades, oportunidades, ventajas, riesgos y amenazas encontradas en el UNDAF.

3.1. Análisis DOFA UNDAF

Fortalezas	Debilidades
✓ Es un marco legítimo y reconocido por el Gobierno que acerca al SNU y al Gobierno y propicia el trabajo conjunto para alinear las prioridades del sistema con las del país. ✓ Es el Marco de Referencia de la cooperación del SNU en Colombia que define unos ejes específicos, y permite focalizar las intervenciones del SNU. ✓ Académicamente la construcción del UNDAF fue un ejercicio bien desarrollado, organizado, incluyente y participativo, especialmente desde la revisión de medio término y alineación al Plan Nacional de Desarrollo (2012). ✓ Su construcción generó espacios de discusión entre las distintas agencias del SNU. Ha sido uno de los pocos espacios que reunió a todas las agencias para discutir temas de fondo sobre el apoyo del SNU al país. ✓ El UNDAF ha sido una herramienta positiva de negociación con el Gobierno.	✓ No todas las agencias se sienten representadas en el UNDAF. Tampoco todos los mandatos del SNU en Colombia (humanitario, desarrollo y derechos humanos) están claramente reflejados en el marco. ✓ El UNDAF ha sido concebido desde el nivel central. No involucra directamente a los territorios. ✓ El UNDAF es poco conocido, no hay apropiación del Marco por parte de todas las agencias, ni a nivel directivo, ni técnico, ni en las regiones. El nivel de empoderamiento de las agencias y del Gobierno con el UNDAF también es débil. ✓ El UNDAF no está siendo utilizado por las agencias como guía para el reporte, o como guía para programar o fijar metas. Cada agencia sigue utilizando sus propios documentos internos y reportando a sus juntas y sedes. ✓ La implementación del Marco es difícil, no hay total claridad sobre los roles, y sobre la utilidad del Marco ✓ El trabajo inter-agencial puede mejorar. No hay claridad de hasta dónde llega cada agencia y los puntos de encuentro o complemento. Los grupos, clústeres y mesas inter-agenciales no están claramente conectados con el UNDAF. ✓ No hay procesos de retroalimentación y comunicación entorno al UNDAF, por ello las agencias no siempre tienen toda la información, ni están claros para todos los procesos. ✓ Los tiempos de diseño y reporte del UNDAF rara vez coinciden con las planeaciones internas de las agencias ✓ El UNDAF no tiene acompañamiento ni revisiones periódicas lo que lleva a que las agencias se alejen y desalineen con facilidad del marco. Falta una herramienta estandarizada para todos los proyectos, y una herramienta de seguimiento.

Amenazas/ Riesgos

- ✓ No tener claro que quiere el SNU como conjunto ni que quiere el Gobierno del SNU en Colombia.
- ✓ No encontrar el interés, compromiso y liderazgo de SNU para con el nuevo UNDAF.
- ✓ Que el Gobierno no le dé continuidad a los procesos ni se comprometa de igual manera con el nuevo UNDAF.
- ✓ Que el UNDAF siga siendo la sumatoria de acciones y de resultados individuales y no el valor agregado estratégico que como sistema se puede entregar a Colombia.
- ✓ Que el SNU no sea capaz de ver el valor que una herramienta como el UNDAF le puede brindar, y lo siga viendo como un instrumento de reporte o como un requisito de procedimiento.

Oportunidades/ Ventajas

- ✓ El UNDAF puede convertirse en un marco más estratégico para las cooperación en Colombia respondiendo a las prioridades del gobierno y a las fortalezas y experticia de cada agencia
- ✓ Ante el cada vez más escaso acceso a recursos para las agencias del SNU, el UNDAF puede ser un instrumento poderoso para jalonar recursos tanto del Gobierno como de otras fuentes de cooperación.
- ✓ El UNDAF puede ser un mecanismo muy eficaz para relacionarse con actores externos, a nivel nacional y territorial y ser una herramienta real de como el sistema puede operar articuladamente.
- ✓ El UNDAF puede ser aprovecharlo como un espacio de planeación que permita tomar decisiones.
- ✓ El sistema de seguimiento y evaluación tiene la oportunidad de refinarse para que existan menos indicadores que midan más el impacto y menos la actividad.
- ✓ Los espacios inter-agenciales como las mesas y grupos de trabajo pueden articularse entorno al UNDAF y ser aprovechados como un espacio de planeación y ejecución.
- ✓ El UNDAF puede convertirse en un marco más práctico, acotado, y aterrizado a las capacidades y situación real del país.
- ✓ El diseño del nuevo UNDAF tiene la oportunidad de coincidir con el próximo Plan Nacional de Desarrollo, y con la planeación estratégica de varias agencias del SNU.
- ✓ El UNDAF puede definir una estrategia clave entorno a la cual se articulen las acciones conjuntas y se trabaje por resultados compartidos.
- ✓ El UNDAF es una oportunidad de pensar como sistema y de generar eficiencia, efectividad y eficacia, evitando duplicidad de esfuerzos y generando impactos reales en la población.

3.2. Logros y Retos del UNDAF

Logros	Retos
✓ El UNDAF ha sido un instrumento clave para mejorar las relaciones y la comunicación entre el Gobierno y el SNU en Colombia. ✓ El Gobierno reconoce hoy al UNDAF como el marco de referencia y articulación con el SNU. ✓ Con la extensión del UNDAF (2012) se logró avanzar en la incorporación del enfoque humanitario y de Derechos además de del Desarrollo, y en diseñar un esquema de seguimiento y reporte. ✓ El UNDAF ha puesto a prueba la capacidad de las agencias de negociar a nivel político como grupo. ✓ La revisión de medio término del UNDAF fue un ejercicio abierto y participativo que logró sentar a las agencias del sistema para que pensarán como conjunto, y diseñaran estrategias para aportar efectivamente a los programas y metas del Gobierno. ✓ Ha habido un avance en el cumplimiento de los principios de programación conjunta así como en los componentes del UNDAF. ✓ Hay logros importantes del SNU en todos los ejes de cooperación, especialmente en lo que se refiere a incidencia en el diseño de políticas públicas y desarrollo de capacidades.	✓ Convertir al UNDAF en una herramienta más estratégica tanto para el SNU como para el Gobierno. ✓ Articular el UNDAF a los diferentes espacios inter-agenciales (mesas, grupos, programas conjuntos). El UNDAF no dice el cómo. ✓ Lograr un UNDAF más operativo y menos político. Que se le pueda hacer seguimiento, que sea más sencillo y acotado. ✓ Lograr un equilibrio entre un documento UNDAF sencillo de organizar y revisar pero que tenga el suficiente nivel de desglose de tareas y responsables para que sea aterrizado e implementable. ✓ Lograr un liderazgo mucho más fuerte por parte del Gobierno, para que otras entidades del mismo Gobierno conozcan y se involucren en el UNDAF. ✓ Lograr que al interior del SNU el UNDAF sea apropiado, y utilizado para la planeación interna de cada agencia y para la toma de decisiones. ✓ Lograr que el SNU trabaje coordinadamente bajo la sombrilla del UNDAF, sin duplicar esfuerzos, complementando acciones, respetando las competencias de cada agencia y respondiendo directamente a las necesidades del Gobierno. ✓ Alinear los tiempos: la construcción del UNDAF, con el Plan Nacional de Desarrollo, y con el diseño de los programas, agendas y marcos de cooperación de cada agencia. ✓ Lograr la representatividad territorial. Involucrar a los territorios de tal manera que estos aporten desde el diseño del UNDAF hasta el seguimiento y reporte. ✓ Lograr que las agencias vean en el

	UNDAF un marco común y no sus mandatos individuales ✓ Tener un mayor liderazgo y planeación desde la OCR para con el UNDAF, esto implica involucrar y comprometer a los jefes de las agencias del SNU y al UNCT desde la definición del UNDAF hasta el reporte de los resultados.
--	---

Recomendaciones

El SNU y el Gobierno tienen dos posibilidades frente al nuevo UNDAF (2014-2018): o sigue siendo la herramienta en solitario que es, un marco de referencia relevante, pertinente, algo coherente, muy general, algo eficaz, pero estático, poco útil y muy poco eficiente. O convierten el UNDAF en una herramienta estratégica para mejorar la coordinación inter-agencial, contribuir eficazmente a las prioridades y metas del Gobierno, que sirva para jalonar recursos, y para lograr que las intervenciones sean mucho más efectivas y que generen impactos en la calidad de vida de las personas y en el país.

Si los socios optan por la primera opción, mantener el estilo de UNDAF actual, deben repetir el ejercicio del UNDAF 2008-2012-2014 introduciendo pequeños cambios en base a las lecciones aprendidas. Por ejemplo, involucrando a las personas de MyE desde el inicio, acordando conjuntamente con el Gobierno los temas, efectos y productos esperados. Definiendo los indicadores, e introduciendo mejores en el sistema de MyE. En los mecanismos de coordinación, contratar por ejemplo a una persona de la OCR punto focal del UNDAF, y asegurándose de reunirse en los momentos de diseño y de reporte. Quizás los jefes de agencia puedan considerar que los puntos focales UNDAF deben dedicar en estos momentos una buena parte de su tiempo al UNDAF y puedan descargarlos de otras tareas.

Pero si el SNU y el Gobierno optan por la segunda opción, es decir, quieren convertir el UNDAF en un instrumento verdaderamente estratégico, además de introducir las anteriores mejoras, tienen que empezar por hacer una reflexión profunda sobre cuáles son las prioridades estratégicas para el país a las que el SNU puede contribuir de manera más efectiva. El SNU debe analizar cómo está contribuyendo al país, cuál es su verdadero valor agregado y dónde puede generar mayores y mejores aportes de cara a las prioridades y metas del Gobierno. El Gobierno por su lado debe tener la claridad conceptual y estratégica de qué quiere del SNU en Colombia, cómo puede el SNU contribuir en un escenario de post-acuerdo y posconflicto, y cómo puede aportar a cerrar las brechas de inequidad en el país.

Si el UNDAF quiere dejar de ser una “obligación” para convertirse en una oportunidad estratégica para las agencias y para el Gobierno, las siguientes son algunas de las recomendaciones:

Recomendación 1:

Un UNDAF más estratégico, no puede resultar en la sumatoria de los resultados de cada agencia sino que debe enfocarse en unos pocos resultados, que sean contundentes, y que se puedan realizar conjuntamente entre las agencias del SNU y el Gobierno mostrando el valor agregado del SNU y su contribución efectiva a las prioridades, políticas y principales metas del Gobierno.

- ✓ Lo anterior implica en la práctica primero, que el SNU tenga un diálogo interno, abierto y honesto, donde pueda identificar cuál es su valor agregado, y qué quiere del UNDAF como herramienta; si es para relacionarse con el Gobierno, si es para trabajar inter-agencialmente, etc.
- ✓ El Gobierno también debe tener un diálogo en su interior dónde defina para qué necesita el UNDAF, y cómo puede ser más estratégico para el cumplimiento de sus metas.
- ✓ Una vez esto se dé, SNU y Gobierno deben dar una discusión de alto nivel, en el que se establezcan las prioridades, se acuerden las coincidencias, y los temas y territorios en dónde el SNU puede agregar valor.
- ✓ Cuando todo lo anterior se tenga claro se podrán reducir los efectos y productos esperados a unos resultados e impactos muy concretos. Esto implicaría igualmente reducir una vez más el número de indicadores. El documento no puede ser discursivo, sino indicativo de impactos y que refleje resultados gruesos.

Recomendación 2:

Sería muy valioso tener un UNDAF que considere el enfoque territorial. Aunque el Marco puede mantener los 4 ejes temáticos actuales, siempre que éstos respondan a las prioridades del Gobierno, pero quizás darle un enfoque territorial permitiría lograr un UNDAF más aterrizado a las necesidades del país. El UNDAF debe construirse con participación de los territorios y en respuesta a las necesidades del territorio.

- ✓ Esto, aunque en el diseño puede ser complejo, pues implicaría un cambio en el manejo que las agencias le han dado a sus intervenciones en Colombia pues su organización es temática, en la implementación facilitaría

la coordinación entre el SNU y el Gobierno, y el trabajo inter-agencial en terreno para generar mayores impactos en los territorios. Dicho enfoque tomaría aun mayor sentido si el nuevo Plan Nacional de Desarrollo piensa tener un enfoque territorial más que temático.

- ✓ Las oficinas de terreno del SNU pueden aprovecharse, y el rol de una agencia como el PNUD, que tiene liderazgo en terreno, debe capitalizarse.
- ✓ En dado caso de que se decida no optar por un UNDAF territorial, éste debe poder articularse mucho más con los procesos territoriales y tiene que considerar más claramente los marcos regionales. Un UNDAF en un país como Colombia debería poder dar cuenta de las brechas en los territorios.

Recomendación 3:

De cara al proceso de paz que se está negociando con las guerrillas en la Habana, el UNDAF tiene que tener un énfasis importante en el tema de construcción de paz. Trabajar en los temas de víctimas y restitución de tierras, reconciliación, desarrollo rural, y reintegración. Definir y coordinarse en cómo aportar desde el SNU a un escenario de post-acuerdo es fundamental. También debe pensarse en cómo contribuir a cerrar las brechas de la inequidad, y tener una apertura a los temas de asistencia integral a víctimas, reintegración social y económica, y nuevas formas de violencia (seguridad ciudadana y afectación humanitaria).

Recomendación 4:

El UNDAF tiene que contar con el liderazgo, participación y compromiso constante del alto nivel del SNU y del Gobierno: OCR, UNCT y Jefes de Agencias por parte del SNU, y del lado del Gobierno: directores de la APC, del DNP y Cancillería. Es necesario que el UNDAF pase por discusiones de alto nivel con el Gobierno. El UNCT como máximo coordinador de la ONU debe estar totalmente conectado con el UNDAF.

Recomendación 5:

Otras entidades de Gobierno diferentes a la APC, el DNP y la Cancillería tales como el DPS, la ACR, Ministerios de Trabajo, Salud, Comercio Exterior, entre otros, deben involucrarse en el UNDAF. Esto implica que las entidades líderes del Gobierno establezcan unos mecanismos de coordinación al interior del Gobierno para que lo que se negocia bilateralmente (agencia del SNU con entidad de Gobierno), tenga sentido para el UNDAF y no se dupliquen esfuerzos. El nuevo UNDAF también debe involucrar a la sociedad civil, especialmente en los procesos de rendición de cuentas.

Recomendación 6:

El nuevo UNDAF debe ser lo suficientemente acotado pero flexible para poder adaptarse a un país cambiante como Colombia. Tal vez contar con un UNDAF sombrilla 2014-2019, pero tener asimismo planes de trabajo anuales más detallados y en dónde puedan introducirse los cambios necesarios, ayude a éste propósito. En la práctica el UNDAF podría operativizarse a través de esquemas como los Programas Conjuntos o de mecanismos como el nuevo fondo de los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible).

Recomendación 7:

Para gestionar y poner en marcha el UNDAF no es suficiente con tener puntos focales en las agencias y un equipo de MyE, hay que contar al menos con un experto en Monitoreo y Evaluación vinculado a la OCR, que no solo agregue información sino que ayude al análisis e interpretación de los resultados. Se requiere tener asimismo, un punto focal de la OCR para el UNDAF que conecte el UNDAF con las agencias, con los espacios inter-agenciales, con el UNCT, con el Gobierno y con los donantes.

Recomendación 8:

El esquema de monitoreo y evaluación debe mejorarse para convertirse en un sistema más sencillo pero robusto y al que se le pueda hacer seguimiento periódico. Tener línea de base y diseñar metas para cada resultado es clave para poder realizar seguimiento. Hay que considerar desde la planeación el tener un sistema de monitoreo y evaluación permanente. Las personas de MyE de las agencias deben vincularse desde el inicio. El equipo UNDAF debe trabajar a lo largo de la planificación, el desarrollo y la evaluación. No puede únicamente trabajar en las fases de diseño y reporte. El UNDAF requiere una metodología de apropiación y seguimiento de parte de los jefes de oficina.

Recomendación 9:

Los espacios inter-agenciales existentes: grupos, mesas, clústeres y Programas Conjuntos, y otros que eventualmente se generen, deben conectarse con el UNDAF de tal manera que su trabajo responda con claridad al Marco de Cooperación. Para ello debe realizarse una revisión de estos grupos de trabajo y su contribución a las nuevas metas propuestas. Estos espacios deberían tener un propósito más concreto que vaya más allá de compartir información, lo cual es muy valioso, pero más interesante aún sería lograr que los grupos inter-agenciales pudieran encargarse de apoyar un Programa Conjunto, por ejemplo.

Recomendación 10:

Aunque el propósito del UNDAF no es gestionar recursos, sí debe tener la capacidad de jalonar y focalizar los recursos e inversiones. Los donantes deben poderse conectar con el UNDAF de tal manera que vean en éste un marco que les defina dónde realizan sus inversiones. El UNDAF tiene que ser analizado en las mesas de donantes y ser utilizado por estos.

Recomendación 11:

Alinear los tiempos para que primero se elabore el Plan Nacional de Desarrollo y luego el UNDAF, o al menos se elaboren en paralelo. Las estrategias país de las agencias deben formularse una vez se tenga el UNDAF. Sería recomendable dejar un periodo UNDAF de 5 años (2015-2019) para que el último año pueda utilizarse para realizar una apropiada evaluación de impacto.

También hay que hacer coincidir los periodos de seguimiento y evaluación de cada agencia con los del UNDAF para que no haya duplicidad de esfuerzos.

Recomendación 12:

El UNDAF debe ser el instrumento coordinador y de referencia sustantiva para todas las agencias, pues actualmente no las obliga. Para ello tanto el Gobierno (APC, DNP y Cancillería), los Donantes, y la OCR, deben trabajar en llave para lograr alinear a las agencias y a sus Juntas y Sedes, con las prioridades del UNDAF.

Recomendación 13:

El UNDAF debe poder reflejar más claramente los enfoques transversales como el de gestión ambiental, el enfoque de género o el de derechos humanos. Para ello debe revisarse si es necesario fortalecer y/o cualificar el recurso humano al interior de las agencias para que éstas puedan incorporar dichos enfoques de manera más estructural.

Recomendación 14:

No necesariamente todo el UNDAF debe ser inter-agencial, pues quizás hay unas agencias que manejan mejor unos temas o territorios que otras, y pueden perfectamente aportar a las metas del Gobierno individualmente. Pero lo que sí debe haber, es un trabajo coordinado y complementario en todas las fases del proceso.

Recomendación 15:

Se puede tener un marco con dos dimensiones: i) lo que directamente le apunta al UNDAF (esos pocos resultados estratégicos), y ii) Iniciativas no incluidas en la Matriz, como lo tiene el UNDAF Cuba para el caso por ejemplo de agencias como la Unesco, ACNUR y OPS entre otras agencias que no están directamente respondiendo al UNDAF.

Reflexión Final

El primer UNDAF (2008) fue uno en el que cada uno quiso poner sus propios resultados. El UNDAF revisado (2012) logró articular más lo que el SNU y Gobierno hacían conjuntamente, con menos indicadores y productos. Este UNDAF 2014-2018 debe ser un UNDAF estratégico, enfocado en menos resultados pero que generen mayor impacto en las principales metas y prioridades del Gobierno, y que se puedan medir y evaluar. El UNDAF está en un nivel de madurez en el que ya puede dar un salto para convertirse en un instrumento, que además de ser el marco de referencia, tenga una utilidad estratégica para el Gobierno, los cooperantes y las agencias del SNU.

Bibliografía

1. Análisis de Medio Término Plan Indicativo de Trabajo OIM 2012-2014, Bogotá, septiembre de 2013.
2. Country Office Annual Report, UNFPA, 2013.
3. Country Office Annual Report, UNICEF Colombia 2013, enero 2014.
4. Documento de conclusiones de la revisión, alineación, y extensión del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo 2008-2014 (UNDAF) con el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014: "Prosperidad para todos". Bogotá 2012.
5. Documento base para la evaluación del marco de cooperación, ONU Hábitat, 2014
6. Documento de revisión de medio término del V Programa del fondo de población de las Naciones Unidas-UNFPA (2008-2012), Bogotá, septiembre de 2011.
7. Estrategia ONU Sida 2011-2015, Llegar a Cero. Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH y el sida (ONUSIDA), UNAIDS, 2010.
8. Evaluación de país del F-ODM en Colombia, Estrategia de monitoreo y evaluación. Documento elaborado para Naciones Unidas en Colombia, Fondo para el Logro de los ODM (MDG-F / F-ODM). Ana Isabel Arenas Saavedra, Bogotá, diciembre de 2013.
9. Guía metodológica para planificación estratégica y revisión del UNDAF. Presentación proceso UNDAF misión Ecuador, 2012.
10. Guía de evaluación de programas y proyectos con perspectiva de género, derechos humanos e interculturalidad, ONU Mujeres, marzo de 2014
11. Indicadores de desempeño del UNCT para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres, Informe Narrativo Colombia. Paola Jiménez, Bogotá, febrero de 2013.
12. Informe de Avance del UNDAF 2008 – 2010
13. Informes de revisión de medio término y anual UNDAF: 2010- 2011; 2012-2013.
14. Integración de los derechos humanos y la igualdad de género en la evaluación – hacia una guía del UNEG, 2012.

15. Manual de Gestión basada en Resultados: una armonización de los conceptos y enfoques de GbR para fortalecer los resultados de desarrollo a nivel de país. Grupo de Naciones Unidas para el Desarrollo, Octubre de 2011.
16. Marco de Asistencia UNDAF 2008- 2012, Bogotá, julio 23 de 2007
17. Matrices de resultados y Marco de Seguimiento y Evaluación del UNDAF 2012-2014
18. Matriz de acciones UBRAF Colombia 2012-2013, ONUSIDA.
19. Memorando de entendimiento Plan Indicativo de Trabajo OIM-UNDAF 2010-2012, Bogotá, febrero 3 de 2010.
20. Plan de Monitoreo y Evaluación UNDAF 2010-2014.
21. Sistematización de experiencias Programas Conjuntos y Programas del Fondo de Justicia Transicional. Harvey Suarez Morales. APC Colombia Bogotá, diciembre de 2013.
22. Transversalización del enfoque de género en el trabajo del UNCT, Informe resultados Gender Score Card, ONU Mujeres, enero de 2013.
23. Marcos UNDAF: Cuba 2014-2018, Ecuador 2015-2019, México 2014-2019.
24. Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 “Prosperidad para Todos”
25. Revisión de Medio Término del Programa de Cooperación de UNICEF en Colombia 2008-2012
26. United Nations Human Rights, 2008 Report Americas, Activities and Results
27. UNDAF Cuba 2014-2018, UNDAF Ecuador 2015-2018, UNDAF Guatemala 2015-2019, UNDAF México 2014-2019.
28. UNDAF Evaluation Guidelines, July 2005

Anexos

Anexo 1: Listado de personas entrevistadas

	Agencia/Entidad/Grupo	Nombre	Lugar y Fecha/ 2014
1	ACNUR	Lina Castro, Diana Ramírez	Bogotá, ACNUR, mayo30
2	CEPAL	Olga Lucía Acosta	Bogotá, CEPAL, junio 19
3	FAO	Alfredo Bruges/ Rafael Zabala	Bogotá. FAO, mayo 19 / junio 3
4	OIM	Marcela Zuluaga, Sandra Castañeda	Bogotá, OIM, mayo 28
5	OACNUDH	Andrea Echazu, Cristina Ramírez, Juan Carlos Monje	Bogotá, OACNUDH, mayo 26
6	OCHA	Chiara Capozia	Bogotá, OCHA, mayo 29
7	OPS/OMS	Gina Watson, Lucy Arciniegas	Bogotá, OPS, mayo 21
8	ONU HABITAT	Mariana García	Bogotá, ONU Hábitat, mayo 23
9	ONU MUJERES	Diana Espinosa, Joana Barro, Juan Echeverry/ Belén Sanz	Bogotá. ONU Mujeres, mayo 27/ junio 17
10	ONUSIDA	Luis Ángel Moreno	Bogotá, ONUSIDA/OCHA, mayo 22
11	PNUD	Daniel Vargas, Inka Mattila, Jenny Galvis	Bogotá, PNUD, mayo 29/ junio 12
12	UNFPA	Lucy Wartenberg/ Ruby Martinez	Bogotá, UNFPA, mayo 31
13	UNICEF	Sergio Riaga	Bogotá, UNICEF, mayo 21
14	UNODC	Alice Beccaro, Juan Carvajal	Bogotá, UNODC, mayo 27
15	UNV	Adriana Serdán	Bogotá, UNV, junio 4
16	OCR	María Paulina García/ Fabrizio Horschild	Bogotá, OCR, mayo 16/ junio 10
17	Grupo de niñez y conflicto	Esther Ruiz-Unicef	Bogotá, UNICEF, mayo 21
18	Grupo de Paz	Carolina Naranjo	Bogotá, PNUD, mayo 28
19	Grupo de Comunicaciones	Liliana Garavito	Bogotá, CINU, mayo 20
20	Grupo de Género	Diana Espinosa	Bogotá, ONU Mujeres, mayo 27
21	Grupo de Cambio Climático	Jimena Puyana	Bogotá, PNUD, junio 4
22	PC Por una Soacha más Humana	María Isabel Castro	Bogotá, OCHA, mayo 22
23	PC Ventana de Paz en Nariño	Flor María Díaz	Bogotá, OCR, mayo 21
24	PC Infancia, Seguridad Alimentaria y Nutrición en Chocó	Beatriz Arismendi	Bogotá, FAO, mayo 19
25	Ex Coordinador del UNDAF/ OCR	Juan Ignacio Arango	Bogotá, OCR, mayo 28
26	Ex representante residente de la ONU en Colombia	Bruno Moro	Skype, mayo 27
27	Ex punto focal UNDAF de APC	Luz María Salazar	Bogotá, OIM, mayo23
28	APC	Ángela Guevara, Carolina Tenorio Garcés, Gloria Ortiz.	Bogotá, APC, mayo 23
29	Cancillería	Juan Carlos Moreno	Bogotá, Cancillería, junio 5
30	DNP	Dianne Smith	Bogotá, DNP, mayo 26
31	Embajada de España/ AECID	Fernando Rey Yébenes	Bogotá, Embajada de España, junio 17

32	Embajada de Suecia	Emma Nilenfors	Bogotá, Embajada de Suecia, junio 25
33	Embajada de Noruega	Torleif Kveim,	Bogotá, Embajada de Noruega, junio 26

Anexo 2: Guías para las entrevistas

Para la OCR/Coordinación del UNDAF

1. Cuénteme brevemente sobre la historia de UNDAF, cuándo comenzó, de quién fue la iniciativa. ¿Usted desde cuándo está al frente?
2. Cómo funciona la gobernanza del UNDAF, comité ejecutivo, grupo técnico de trabajo conjunto, grupo de MyE. ¿cada cuánto se reúnen? ¿Cómo se retroalimentan? Cómo resuelven las diferencias?
3. Existe la matriz UNDAF con los efectos, productos e indicadores, ¿pero existe un POA (Plan Operativo Anual) que incluya metas específicas?, o este es el mismo Plan de MyE.
4. ¿Cómo es el manejo de los recursos del UNDAF, hay un presupuesto administrativo, pero también se manejan los fondos para los ejes/programas específicos o esos los maneja cada agencia?
5. ¿Cuánto del presupuesto se ha ejecutado y cuánto falta por ejecutar?
6. ¿Cuántos recursos ha logrado movilizar el UNDAF? ¿esa gestión la hace UNDAF directamente o cada agencia?
7. ¿Qué relación tuvo el UNDAF con los Programas Conjuntos?
8. ¿Cuáles diría usted son las principales fortalezas y debilidades del UNDAF?
9. ¿Cuáles considera los principales logros y retos?
10. ¿Qué recomendaciones haría para fortalecer/mejorar el UNDAF?

Para el grupo de monitoreo y evaluación UNDAF

1. Cuénteme sobre el proceso de diseño del sistema de monitoreo y evaluación, cómo se diseñó, quién participó en el diseño y con qué criterios se definió el sistema.
2. Explíqueme un poco sobre su funcionamiento, cómo se alimenta la información e indicadores, cómo se analiza la información y toman los correctivos de acuerdo a los resultados.
3. ¿Cómo ha resultado el plan de monitoreo y evaluación?, ¿considera que se ha cumplido?
4. Explíqueme donde se puede ver cuáles son los indicadores macro, propios del UNDAF y agenciales.
5. ¿Hay un equipo de monitoreo UNDAF y equipos de M&E en c/agencia? O este es el Grupo UNDAF de M&E que opera como equipo técnico en la revisión, seguimiento y evaluación del UNDAF para el UNCT.? ¿Cómo funciona?
6. ¿Existe una línea base en el sistema de monitoreo del UNDAF que nos permita conocer cómo era la situación antes del UNDAF?
7. ¿Cómo sirve el sistema para la rendición de cuentas? ¿Hay informes periódicos? ¿Cada cuánto? ¿Cuál es su contenido? O este es el informe narrativo (fichas).
8. ¿Qué debilidades y fortalezas le ve al sistema de monitoreo?
9. ¿Cuáles han sido los principales logros y cuáles son los retos y oportunidades?

10. ¿Cuáles serían sus recomendaciones para fortalecerlo y mejorarlo?

Para los puntos focales UNDAF ONU

1. Cuénteme un poco sobre el proceso del UNDAF y cómo ha sido la participación de su agencia en el mismo
2. ¿Cómo funciona la gobernanza? Quiénes se reúnen, c/ cuánto se reúnen, cómo se toman las decisiones y cómo se retroalimentan, cómo se resuelven las diferencias?
3. ¿Cuáles considera son las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del UNDAF?
4. ¿Cuáles los principales logros y dificultades o retos?
5. Para los líderes de los ejes (Eje1: UNFPA, Eje 2: FAO, Eje 3: DDHH, Eje 4: PNUD), cómo es la comunicación entre ustedes y las demás agencias que no están directamente involucradas en UNDAF (ej. OIT, OCHA, Cepal, PMA...) cómo se garantiza que estas estén informadas y participen del UNDAF?
6. ¿Cómo fluye la información hacia las regiones o lugares donde se están implementando los proyectos?, hay un interlocutor UNDAF en las regiones, o c/agencia recoge la información, inquietudes, sugerencias de las personas en campo?
7. ¿Cree que la estructura organizacional del UNDAF es funcional?
8. ¿Considera que el UNDAF ha sido eficaz?
9. ¿Cree que el UNDAF ha resultado en una mayor eficiencia de la intervención del SNU?
10. ¿Considera que se han cumplido los principios de programación conjunta: enfoque basado en derechos humanos, igualdad de género, sostenibilidad ambiental, gestión basada en resultados y desarrollo de capacidades?
11. ¿Cree que el UNDAF ha permitido armonizar y simplificar los procesos?
12. ¿Cree que el UNDAF ha permitido incidir más fácilmente en las políticas públicas?
13. ¿Considera que gracias la UNDAF se han generado más alianzas y se ha fortalecido la inter-agencialidad?
14. Cuántos y cuáles programas/proyectos conjuntos ha desarrollado su agencia con otras agencias del sistema, antes del UNDAF y después del UNDAF?
15. ¿Cuál considera que ha sido el impacto del UNDAF en los programas de SNU, frente al Gobierno y en general si ha tenido un impacto en las comunidades /beneficiarios?
16. ¿Qué opinión tiene sobre el sistema de monitoreo y evaluación? ¿Cómo es su participación dentro del mismo?
17. ¿Cree que la comunicación entre el Gobierno y el SNU con el UNDAF como punto central ha sido fluida y eficiente?
18. ¿Cuál considera que debería ser el enfoque del UNDAF en el periodo 2014-2018, cuáles deben ser los principales ejes o temas en los que el UNDAF debe enfocarse?
19. ¿Cuáles son los principales retos del UNDAF hacia futuro?
20. ¿Cuáles serían sus recomendaciones?
21. ¿Puede compartir algunas lecciones aprendidas y buenas prácticas?

Para los representantes de Gobierno

1. Cuénteme un poco sobre el involucramiento de su organización con el SNU y en particular con el UNDAF.
2. ¿En qué sentido es el SNU un socio estratégico para el desarrollo de sus objetivos, metas y actividades?
3. ¿Cómo valora la coordinación e inter-agencialidad del SNU, considera que hay ese abordaje coordinado con el Gobierno? ¿Cree que la comunicación entre el Gobierno y el SNU desde el UNDAF ha sido fluida y eficiente?
4. ¿Cómo funciona el Grupo Técnico de Trabajo Conjunto entre Gobierno y UNCT (compuesto por dos técnicos por cada eje UNDAF (8 en total), uno por parte de Gobierno y otro por parte del UNCT)?
5. ¿Considera que la intervención del UNDAF le ha ayudado a cumplir con sus objetivos y metas? ¿Ha armonizado y simplificado el trabajo?
6. ¿Qué opinión tiene sobre el sistema de monitoreo y evaluación? ¿Cuál es su participación en el mismo?
7. Cree que el marco del UNDAF se corresponde con el plan nacional de desarrollo? ¿En qué medida?
8. ¿Considera que con el UNDAF se ha hecho más incidencia en políticas públicas que lo que cada agencia hubiera podido hacer por sí sola?
9. ¿Considera que el UNDAF ha desarrollado capacidades en el Estado?
10. ¿Cree usted que el UNDAF ha resultado en mayor eficacia y eficiencia de la intervención del SNU?
11. ¿Cuál considera que ha sido el impacto del UNDAF?
12. ¿Cuáles considera las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del UNDAF?
13. ¿Cuáles los logros y retos?
14. ¿Qué recomendaciones le haría al SNU para mejorar el UNDAF?
15. ¿Puede compartir algunas buenas prácticas y/o lecciones aprendidas?

Para directores de programas conjuntos

1. Cuénteme un poco sobre los objetivos, principales resultados y retos del Programa que usted maneja o que manejó (de manera general).
2. ¿Cuáles fueron los actores involucrados y cuál su papel en el Programa/proyecto?
3. Cuénteme un poco cómo se conformó esta alianza, qué los motivó a trabajar conjuntamente. ¿Tuvo el UNDAF algún papel para lograr que esa alianza se diera?
4. ¿Cuál fue el valor agregado de c/una de las agencias en este programa?
5. ¿Cómo cree que hubieran sido los resultados sin la intervención la hubiera realizado solo su agencia? ¿Se hubieran podido cumplir los objetivos?
6. ¿Qué continuidad o nivel de sostenibilidad tiene hoy el Programa? ¿Quién lo está coordinando y financiando?

7. ¿Sería interesante desarrollar otros Programas Conjuntos como iniciativa del UNDAF?
8. ¿Cuáles considera son las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del UNDAF?
9. ¿Cuáles los logros y retos?
10. ¿Tiene alguna recomendación especial, buena práctica o lección aprendida que quiera compartir de su experiencia que se pueda capitalizar para la construcción del nuevo UNDAF?

Para los grupos de trabajo inter-agenciales

1. Cuéntenme un poco sobre el papel de este grupo de trabajo, cuándo se conformó, quién lo conforma, cómo funciona y cuáles son los objetivos.
2. ¿Qué rol jugó el UNDAF en la conformación del grupo? ¿Qué papel juega actualmente el UNDAF en el seguimiento a las actividades del grupo?
3. ¿Qué opinión tiene sobre el sistema de monitoreo y evaluación?
4. ¿Cuáles considera que son las principales debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas del UNDAF?
5. ¿Cuáles los principales logros y retos?
6. ¿Tiene alguna recomendación especial, buena práctica o lección aprendida que quiera compartir referente al UNDAF?

Para los cooperantes

1. Cuénteme un poco sobre el involucramiento de su organización con el SNU en Colombia..
2. ¿Cuáles son los temas, ejes y estrategias que le interesa apoyar y por qué?
3. ¿Cuáles son las principales iniciativas del SNU que está apoyando actualmente, y cuáles aquellas que planea apoyar en el mediano y largo plazo, si planea apoyarlas?
4. ¿En qué sentido es el SNU un socio estratégico para el desarrollo de sus objetivos, metas y actividades?
5. ¿Qué papel ha jugado el UNDAF en las decisiones de inversión de su organización?
6. ¿Considera que el UNDAF le ha ayudado a definir dónde y cómo invertir mejor sus recursos?
7. ¿Ha tenido usted algún tipo de participación en el diseño, construcción y/o reporte del UNDAF?
8. ¿Considera que el UNDAF ha resultado en mayor eficacia y eficiencia de la intervención del SNU?
9. ¿Cree usted que hay un abordaje coordinado del SNU con el Gobierno?, y si el UNDAF ha contribuido a que haya ese abordaje más coordinado?
10. ¿Cuáles considera las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del UNDAF?
11. ¿Cuál considera que ha sido el impacto del UNDAF?
12. ¿Cuáles los logros y retos?
13. ¿Cuál debería ser el enfoque del UNDAF 2014-2018?
14. ¿Qué recomendaciones le haría al SNU y el Gobierno para mejorar el UNDAF?
15. ¿Puede compartir algunas buenas prácticas y/o lecciones aprendidas?

Anexo 3: Encuesta UNDAF

Evaluación Final UNDAF 2014

La siguiente encuesta busca servir al propósito de evaluar los resultados del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas en Colombia (UNDAF 2008-2014). Las preguntas se realizan a manera de afirmación. Por favor marque la opción con la que usted se sienta más cómodo de acuerdo a la escala. Si no sabe la respuesta o no conoce el tema por favor marque NC. En el espacio "opciones" puede hacer sus comentarios y/o explicar su respuesta.

La encuesta debe ser respondida una (1) por agencia. La fecha máxima para diligenciarla es el martes 24 de junio de 2014. Cualquier duda, comentario, inquietud por favor comunicarse con Jimena Samper en jimensamper@yahoo.com. Cel. 3102550924.

Muchas Gracias!

- 1. El UNDAF ha generado un mayor impacto sobre las estrategias y resultados para la cooperación al desarrollo en Colombia, que no se hubieran dado de no existir este marco de cooperación. Marque su opción.**

Totalmente de acuerdo__ Poco de acuerdo__ Relativamente de acuerdo__ De acuerdo__ Totalmente de acuerdo__ NC__

- 2. El UNDAF ha sido una herramienta pertinente para cumplir con las actividades, objetivos y metas de mi organización.**

Totalmente de acuerdo__ Poco de acuerdo__ Relativamente de acuerdo__ De acuerdo__ Totalmente de acuerdo__ NC__

- 3. El UNDAF integra y articula los enfoques de desarrollo humano, derechos humanos y humanitario, fomentando una respuesta coordinada y coherente de las áreas de intervención.**

Totalmente de acuerdo__ Poco de acuerdo__ Relativamente de acuerdo__ De acuerdo__ Totalmente de acuerdo__ NC__

- 4. El UNDAF ha contribuido a que se cumplan los principios de programación conjunta:**

A) Enfoque basado en derechos:

Totalmente de acuerdo__ Poco de acuerdo__ Relativamente de acuerdo__ De acuerdo__ Totalmente de acuerdo__ NC__

B) Sostenibilidad Ambiental

Totalmente de acuerdo__ Poco de acuerdo__ Relativamente de acuerdo__ De acuerdo__ Totalmente de acuerdo__ NC__

C) Enfoque basado en género

Totalmente de acuerdo__ Poco de acuerdo__ Relativamente de acuerdo__ De acuerdo__ Totalmente de acuerdo__ NC__

D) Enfoque por resultados

Totalmente de acuerdo__ Poco de acuerdo__ Relativamente de acuerdo__ De acuerdo__ Totalmente de acuerdo__ NC__

E) Desarrollo de capacidades

Totalmente de acuerdo__ Poco de acuerdo__ Relativamente de acuerdo__ De acuerdo__ Totalmente de acuerdo__ NC__

5. El UNDAF ha sido determinante para aumentar las capacidades del Estado

Totalmente de acuerdo__ Poco de acuerdo__ Relativamente de acuerdo__ De acuerdo__ Totalmente de acuerdo__ NC__

6. La implementación del UNDAF se ha llevado a cabo de forma coordinada entre las agencias, fondos y programas que componen el Sistema de la ONU en Colombia.

Totalmente de acuerdo__ Poco de acuerdo__ Relativamente de acuerdo__ De acuerdo__ Totalmente de acuerdo__ NC__

7. La implementación del UNDAF ha supuesto un avance en la implementación de la Reforma de la ONU y en la puesta en marcha de las estrategias del “Delivering as One”.

Totalmente de acuerdo__ Poco de acuerdo__ Relativamente de acuerdo__ De acuerdo__ Totalmente de acuerdo__ NC__

8. El UNDAF está alineado y responde a las metas del Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014

Totalmente de acuerdo__ Poco de acuerdo__ Relativamente de acuerdo__ De acuerdo__ Totalmente de acuerdo__ NC__

9. El UNDAF ha evitado la duplicidad y las acciones aisladas de las distintas agencias de la ONU.

Totalmente de acuerdo__ Poco de acuerdo__ Relativamente de acuerdo__ De acuerdo__ Totalmente de acuerdo__ NC__

10. El UNDAF ha permitido que se desarrollen capacidades en las organizaciones y grupos de la sociedad civil que se hubieran dado en menor medida de no existir el UNDAF

Totalmente de acuerdo__ Poco de acuerdo__ Relativamente de acuerdo__ De acuerdo__ Totalmente de acuerdo__ NC__

11. El UNDAF ha posibilitado la generación de alianzas y sinergias entre las agencias del SNU y otras entidades públicas y privadas

Totalmente de acuerdo__ Poco de acuerdo__ Relativamente de acuerdo__ De acuerdo__ Totalmente de acuerdo__ NC__

12. Gracias al UNDAF las agencias han implementado acciones conjuntas atendiendo a criterios de complementariedad en función del mandato y valor agregado de cada agencia

Totalmente de acuerdo__ Poco de acuerdo__ Relativamente de acuerdo__ De acuerdo__ Totalmente de acuerdo__ NC__

13. Gracias al UNDAF se ha podido incidir efectivamente en el diseño y/o implementación de las políticas públicas del país

Totalmente de acuerdo__ Poco de acuerdo__ Relativamente de acuerdo__ De acuerdo__ Totalmente de acuerdo__ NC__

14. El UNDAF ayuda a la planeación estratégica de las intervenciones, fondos y programas de las agencias del SNU

Totalmente de acuerdo__ Poco de acuerdo__ Relativamente de acuerdo__ De acuerdo__ Totalmente de acuerdo__ NC__

15. El UNDAF ha permitido armonizar y simplificar los siguientes procesos:

-Administrativos: Totalmente de acuerdo__ Poco de acuerdo__ Relativamente de acuerdo__ De acuerdo__ Totalmente de acuerdo__ NC__

-Operativos: Totalmente de acuerdo__ Poco de acuerdo__ Relativamente de acuerdo__ De acuerdo__ Totalmente de acuerdo__ NC__

-De Planeación: Totalmente de acuerdo__ Poco de acuerdo__ Relativamente de acuerdo__ De acuerdo__ Totalmente de acuerdo__ NC__

-De seguimiento y evaluación: Totalmente de acuerdo__ Poco de acuerdo__ Relativamente de acuerdo__ De acuerdo__ Totalmente de acuerdo__ NC__

16. El UNDAF ha sido acogido y/o apropiado por el SNU:

Totalmente de acuerdo__ Poco de acuerdo__ Relativamente de acuerdo__ De acuerdo__ Totalmente de acuerdo__ NC__

17. El UNDAF ha ayudado a que exista una mejor articulación con los programas y políticas del Gobierno Nacional:

Totalmente de acuerdo__ Poco de acuerdo__ Relativamente de acuerdo__ De acuerdo__ Totalmente de acuerdo__ NC__

18. Califique el sistema de monitoreo y evaluación del UNDAF: Malo__ Regular__ Bueno__ Excelente__ N/C: __

