



# Enfoque Común Evaluación de la Eficiencia de la Gestión 2012 del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

United Nations Development Programme (UNDP)

Tegucigalpa, Honduras

Mayo 2013



# Que es MOPAN, quienes la integran

- Red de evaluación del desempeño de organismos multilaterales, integrada por 16 países.
- **Creada en 2002**, acordaron (1) llevar a cabo evaluaciones conjuntas, (2) compartir información, (3) capitalizarse de la experiencia de cada uno en lo concerniente a las actividades de seguimiento y evaluación.
- **La Secretaría de MOPAN** (liderada por Irlanda y co-liderada por Alemania) constituye el nexo entre los miembros y las partes interesadas en todas las actividades de MOPAN. Su función consiste en implementar, coordinar y dar cumplimiento al Enfoque Común
- **El Enfoque Común** consiste en una evaluación anual de un grupo selecto de organizaciones multilaterales en diferentes países en desarrollo. Recaba datos a través de una encuesta y de una revisión de documentos publicados por las organizaciones multilaterales.

## Miembros de MOPAN



### Australia

AusAID

<http://www.ausaid.gov.au/>

Joined in 2009



### Austria

Ministerio de Asuntos Exteriores  
de Austria

<http://www.bmeia.gv.at>



### Bélgica

Ministerio de Asuntos Exteriores,  
Comercio Exterior y Cooperación  
al Desarrollo

<http://www.belgium.be>



### Canadá

Agencia de Desarrollo  
Internacional de Canadá

<http://www.acdi-cida.gc.ca>



### Dinamarca

Ministerio de Asuntos Exteriores

<http://www.um.dk>



### Finlandia

Ministerio de Asuntos Exteriores  
(FORMIN)

[www.formin.finland.fi](http://www.formin.finland.fi)



### Francia

Ministerio de Asuntos Exteriores  
– Diplomacia de Francia

<http://www.diplomatie.gouv.fr>



### Alemania

Ministerio Federal de Cooperación  
Económica y Desarrollo (BMZ)

[www.bmz.de](http://www.bmz.de)



### Irlanda

Irish Aid

<http://www.irishaid.gov.ie>



### Países Bajos

Ministerio de Asuntos Exteriores

<http://www.minbuza.nl>



### Noruega

Ministerio de Asuntos Exteriores

<http://www.regjeringen.no>



### República de Corea

Ministerio de Asuntos Exteriores  
y Comercio

<http://www.odakorea.go.kr>



### Espagne

Agencia Española de  
Cooperación Internacional para el  
Desarrollo (AECID)

<http://www.aecid.es>



### Suecia

Agencia Sueca Internacional de  
Cooperación para el Desarrollo  
(SIDA)

<http://www.sida.se/>



### Suiza

Agencia Suiza para el Desarrollo  
y la Cooperación (SDC)

<http://www.deza.admin.ch/>



### Reino Unido

Departamento para el Desarrollo  
Internacional (Dfid)

<http://www.dfid.gov.uk/>

# Objetivo de la evaluación MOPAN 2012

- Generar Información relevante y confiable para que los Miembros MOPAN cumplan con su responsabilidad de rendición de cuentas
- Apoyar el diálogo entre los Miembros de MOPAN, las organizaciones multilaterales y sus clientes directos / socios, destinado a mejorar el aprendizaje de la agencia multilateral y su eficacia

# MOPAN definición y componentes de la Eficacia de la Gestión

**Eficacia de la Gestión:** grado de organización de una Organización Multilateral para poder contribuir a los resultados del desarrollo del país donde opera.

## **GESTIÓN ESTRATÉGICA**

Enfoque en resultados  
Prioridades temáticas  
Enfoque país en resultados

## **GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

Evaluación de resultados  
Reportaje de resultados  
Diseminación de lecciones



## **GESTIÓN OPERATIVA**

Decisiones sobre recursos  
Rendición de cuentas (financiera)  
Uso información sobre desempeño  
Gestión recursos humanos  
Programación hacia desempeño  
Delegación autoridad

## **GESTIÓN DE LAS RELACIONES**

Apoyo planes nacionales  
Ajustes procedimientos  
Uso sistemas de país  
Diálogo sobre políticas  
Armonización

# Evaluación MOPAN 2012 – Metodología

- **Encuesta ampliada** - La encuesta MOPAN ahora trae los puntos de vista de los socios directos o los clientes de las organizaciones multilaterales, organizaciones pares (u otro grupo de actores relevantes), y las de los donantes, es decir, los Miembros de MOPAN en la Sede y los países.
- **Revisión de documentos** - Desde 2010, los datos de la encuesta MOPAN se complementan con una revisión de los documentos elaborados por los organismos multilaterales evaluados y de otras fuentes.
- **Entrevistas** - En 2012, MOPAN complementa los datos de la encuesta y revisión de documentos, con las consultas y entrevistas en la sede de las organizaciones multilaterales evaluadas.
- **Evaluación PNUD en 9 países:** Camboya, República Democrática del Congo, Gana, Honduras, Marruecos, Níger, Nigeria, Las Filipinas y Zimbabue.
- **Resultados de Desarrollo de la evaluación del Piloto (2012)** en 5 países: Camboya, R.D. Congo, Gana, Honduras, y Las Filipinas.

# Respondieron a la encuesta PNUD

## Número de personas que respondieron a la encuesta 2012 (Población Total)


País	Socios Directos del PNUD en el País	Donantes en el País	Donantes en la Sede	Total
Camboya	16 (20)	15 (15)		31 (35)
RDC	23 (38)	12 (18)		35 (56)
Gana	15 (25)	5 (10)		20 (35)
Honduras	16 (20)	5 (8)		21 (28)
Morruecos	13 (20)	7 (10)		20 (30)
Níger	12 (19)	9 (12)		21 (31)
Nigeria	14 (21)	10 (13)		24 (34)
Las Filipinas	11 (20)	5 (6)		16 (26)
Zimbabue	23 (27)	3 (7)		26 (34)
<b>Total</b>	<b>143 (210)</b>	<b>71 (9)</b>	<b>48 (59)</b>	<b>262 (368)</b>
<b>Tasa de Respuestas</b>	<b>68%</b>	<b>71%</b>	<b>81%</b>	<b>71%</b>

# Resumen de evaluaciones a PNUD sobre los Indicadores Clave de Desempeño (KPI)

## GESTIÓN ESTRATÉGICA

KPI-1	Proporcionar orientación para lograr los resultados
KPI-2	Enfoque de la organización en los resultados
KPI-3	Enfoque en prioridades temáticas
KPI-4	Enfoque del país en los resultados

Participantes a la encuesta	Revisión de documentos
4,26	5
3,74	3
4,51	4
4,69	4

Leyenda	
Fuerte o superior	4.50 - 6.00
Adecuado	3.50 - 4.49
Inadecuado o inferior	1.00 - 3.49
No se dispone de información sobre el análisis de documentos	
No se evaluó en el análisis de documentos	N/A


## GESTIÓN OPERATIVA

KPI-5	Decisiones sobre la asignación de recursos
KPI-6	Unir la gestión de recursos al desempeño
KPI-7	Rendición de cuentas a nivel financiero
KPI-8	Utilización de la información sobre el desempeño
KPI-9	Gestión de los recursos humanos
KPI-10	Programación orientada hacia el desempeño
KPI-11	Delegación de autoridad

4,28	4
3,94	3
4,53	5
4,17	4
4,12	3
4,28	3
4,41	5

## GESTIÓN DE RELACIONES

KPI-12	Apoyo a planes nacionales
KPI-13	Ajustes de procedimientos
KPI-14	Utilización de los sistemas del país
KPI-15	Contribución al diálogo sobre políticas
KPI-16	Armonización de los procedimientos

4,64	N/A
3,96	N/A
4,08	
4,76	N/A
4,47	5

## GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

KPI-17	Evaluación de los resultados externos
KPI-18	Presentación de información del desempeño
KPI-19	Diseminación de lecciones aprendidas

4,60	5
3,81	3
4,19	5



# PNUD: Resultados de la Encuesta – Información General

Las valoraciones de PNUD variaron según grupo encuestado:

- Efectividad de la organización para el logros de resultados fue altamente valorado por:
  - 54% de los socios directos.
  - 16% de los Miembros MOPAN a nivel de País.
  - 10% de los Miembros MOPAN en la sede.

# PNUD – Gestión Estratégica

GESTIÓN ESTRATÉGICA		Puntuación media General PNUD	Puntuación media de todos los países del PNUD	Puntuación media del PNUD en Honduras	Puntuación Media de los Socios directos del PNUD en Honduras	Puntuación media de los Donantes MOPAN en Honduras
KPI-1	Proporcionar orientación para lograr los resultados	4,26	4,34	4,73	4,94	4,49
KPI-3	Enfoque en prioridades temáticas	4,51	4,55	4,76	5,07	4,34
KPI-4	Enfoque del país en los resultados	4,69	4,69	4,90	5,05	4,74

## ■ Fortalezas:

- PNUD proporciona un liderazgo adecuado en la gestión de resultados.
- Desempeño adecuado en integrar prioridades transversales, incluyéndolas en las estrategias nacionales.
- Calificaciones “fuertes” al integrar la equidad de género.
- Calificaciones “fuertes” en vincular resultados esperados a nivel del país con estrategias nacionales de desarrollo y el sistema UNDAF.

## ■ Áreas de mejora

- Análisis de documentos reveló puntos débiles en el marco de resultados a nivel de país con la estrategia nacional de desarrollo y los UNDAF.
- Calificaciones mixtas en integrar el desarrollo de capacidades, la cooperación sur-sur y enfoques basados en derechos humanos.
- Espacio para mejorar las declaraciones derivadas de los resultados y en la inclusión de suficientes indicadores de desempeño dentro de la estrategia basada en programas nacionales.

# PNUD – Gestión Operativa

GESTIÓN OPERATIVA		Puntuación media General PNUD	Puntuación media de todos los países del PNUD	Puntuación media del PNUD en Honduras	Puntuación Media de los Socios directos del PNUD en Honduras	Puntuación media de los Donantes MOPAN en Honduras
KPI-5	Decisiones sobre la asignación de ayudas	4,28	4,22	4,74	5,00	4,50
KPI-6	Unir la gestión de recursos al desempeño	3,94	4,27	4,95	5,13	4,67
KPI-7	Rendición de cuentas a nivel financiero	4,53	4,57	4,80	5,31	4,00
KPI-8	Utilización de la información sobre el desempeño	4,17	4,20	4,51	5,05	3,95
KPI-9	Gestión de los recursos humanos	4,12	4,34	4,83	5,06	4,60
KPI-10	programación orientada hacia el desempeño	4,28	4,28	4,40	5,25	4,13
KPI-11	Delegación de la toma de decisiones	4,41	4,41	4,64	4,75	4,55

## ■ Fortalezas:

- Calificaciones más altas en la rendición de cuentas financiera debido a prácticas de auditoría interna y externa, política anticorrupción y sistemas para abordar irregularidades financieras.
- Fuerte en delegar autoridad en la toma de decisiones a gestores a nivel del país.
- Asigna recursos según criterios de dominio público.
- Progresos en elaborar presupuestos por resultados
- Encuestados consideran a PNUD adecuado en análisis de beneficios / impactos de nuevas iniciativas antes de su aprobación.

## ■ Áreas de mejora:

- Calificaciones mixtas en la utilización que hace PNUD de las metas para vigilar la implementación de proyectos / programas.
- Sistema de elaboración de informes no refleja totalmente las mejoras del sistema de planificación de recursos del PNUD.
- Procedimientos para analizar proyectos según criterios sociales y medioambientales antes de su aprobación son recientes y por tanto no están institucionalizados.
- Del análisis de documentos se consideró inadecuado el enfoque de gestión por resultados del desempeño del personal directivo.

# PNUD – Gestión de Relaciones

GESTIÓN DE RELACIONES	Puntuación media General PNUD	Puntuación media de todos los países del PNUD	Puntuación media del PNUD en Honduras	Puntuación Media de los Socios directos del PNUD en Honduras	Puntuación media de los Donantes MOPAN en Honduras
KPI-12 Apoyo a planes nacionales	4,64	4,64	5,00	5,00	5,00
KPI-13 Ajustes de procedimientos	3,96	3,96	4,26	4,34	4,14
KPI-14 Utilización de los sistemas del país	4,08	4,08	4,18	4,26	4,11
KPI-15 Contribución al diálogo sobre políticas	4,76	4,71	5,09	5,47	4,70
KPI-16 Armonización de los procedimientos	4,47	4,47	4,95	5,11	4,78

## ■ Fortalezas:

- Calificación de “muy fuerte” en su función clave de coordinación con el Sistema de Naciones Unidas a nivel del país, armonización de procedimientos y apoyo coordinado.
- “Fuerte” en el desarrollo de propuestas de financiación de conformidad con el Gobierno y los socios directos.
- PNUD hace contribuciones positivas al dialogo sobre políticas y al respeto de las opiniones de los socios directos.
- Socios directos y Donantes MOPAN en el país considera a PNUD adecuado en el uso de sistemas nacionales.

## ■ Área de mejora

- Lentitud de algunos procedimientos administrativos pueden afectar la implementación.
- Evidencia documental disponible (pero no suficiente) indica que PNUD puede aumentar el uso de sistemas nacionales y evitar la implementación de estructuras paralelas.

# PNUD – Gestión del Conocimiento

## GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

KPI-17 Evaluación de los resultados externos

Puntuación media General PNUD	Puntuación media de todos los países del PNUD	Puntuación media del PNUD en Honduras	Puntuación Media de los Socios directos del PNUD en Honduras	Puntuación media de los Donantes MOPAN en Honduras
4,60	4,47	4,89	5,00	4,75



### ■ Fortalezas:

- Independencia de la oficina de evaluación de PNUD y establecidas prácticas para garantizar las evaluaciones.
- Desempeño “adecuado” del uso de información del desempeño para informar sus resultados.
- Compartir lecciones aprendidas basadas en los datos sobre el desempeño tanto dentro como afuera de la organización.



### ■ Áreas de mejora:

- Es necesario realizar esfuerzos para asegurar cobertura suficiente de las evaluaciones de sus actividades programáticas.
- Reportaje de logros y resultados.
- Mejorar presentación de información del desempeño basado en indicadores medibles.
- Reportaje de ajustes en políticas / estrategias basadas en la información del desempeño.

# PNUD – Efectividad del Desarrollo (piloto)

Indicador Clave de Desempeño	Valoración de la evaluación	Componentes de Resultado	
<b>KPI A:</b> Evidencia del alcance de progresos de los resultados en la Organización		Inadecuado	<p>Los informes del PNUD sobre los resultados no proporcionan evidencia convincente de los resultados alcanzados. Los informes analizados proporcionan información sobre progresos en algunos pero no en todos los resultados y sólo para un año en lugar de hacerlo a lo largo del tiempo. De la evaluación se observó inconsistencias en el lenguaje de los resultados (en particular con respecto a productos y resultados) y las líneas de base y metas fueron las grandes ausentes. El PNUD está abordando estas limitaciones y revisó su portafolio de resultados y prácticas de reportaje para su siguiente ciclo estratégico.</p> <p>Los Donantes MOPAN en la sede expresaron su confianza en el progreso del PNUD hacia el cumplimiento de metas; le calificaron como “fuerte” en tres de las cuatro áreas y como “adecuado” en la cuarta (energía y medio ambiente).</p>
<b>KPI B:</b> Evidencia del alcance de la contribución de las metas y prioridades a nivel de país		Inadecuado	<p>Los informes en los países incluidos en la muestra, no proporcionan una clara evidencia de la contribución del PNUD a los resultados de desarrollo del país. Los indicadores para medir los resultados no describen suficientemente la contribución del PNUD.</p> <p>En cuatro de los cinco países de la muestra, los socios encuestados le dieron al PNUD una valoración de “adecuado” en la contribución a los resultados esperados en las áreas de enfoque del PNUD. Los resultados en la República Democrática del Congo fueron percibidos de forma mixta y valorados en general como “inadecuados”.</p>

# PNUD – Efectividad del Desarrollo (piloto)

Indicador Clave de Desempeño	Valoración de la evaluación	Componentes de Resultado
<b>KPI C:</b> evidencia del alcance de la contribución a los ODM más importantes	 Inadecuado	<p>Los resultados del PNUD en los países están vinculados a los ODM; el PNUD tiene un papel único de trabajo con los gobiernos en el seguimiento y presentación de informes sobre los ODM. Los informes sin embargo, no describen suficientemente la contribución del PNUD en apoyo de los esfuerzos de los países socios para lograr alcanzar los ODM.</p> <p>Los encuestados consideran la contribución del PNUD a los ODM en general como “adecuados” en cuatro de los cinco países encuestados; en la República Democrática del Congo el desempeño del PNUD fue percibido de forma mixta y valorado en general como “inadecuado”.</p>
<b>KPI D:</b> Relevancia para las partes interesadas de los objetivos y programas de trabajo	 Adecuado	<p>Actores encuestados en el país valoraron en general al PNUD como “fuerte” en responder a las prioridades nacionales que son clave para el desarrollo y con valoración “adecuado” en proveedor soluciones innovadoras para ayudar a enfrentar los retos y adaptarse a las necesidades cambiantes de los países socios.</p>

# PNUD – Tendencias desde el 2009

## **Favorables**

- Encuestados reconocen nuevamente la contribución al diálogo sobre políticas.
- Apoyo a planes nacionales y un enfoque nacional sobre los resultados.
- En 2009 las calificaciones más fuertes fueron por su descentralización en la toma de decisiones y su contribución al diálogo sobre políticas.
- Tanto en 2009 como en 2012 los encuestados señalaron la mayor fortaleza del PNUD en su papel en la coordinación con los gobiernos y otras agencias del Sistema de N.U.

## **Manos Favorables**

- Calificaciones menos favorables sobre difusión de lecciones aprendidas y el uso de sistemas nacionales.
- Mencionaron un alto nivel de burocracia como el mayor desafío de la organización.



# Apreciaciones Generales

## **PNUD es reconocida por su:**

- Experiencia técnica y conocimientos.
- Coordinación y liderazgo función /capacidad dentro del Sistema de Naciones Unidas.
- Habilidad para trabajar bien con multitud de contrapartes nacionales.

## **Retos que enfrenta**

- Burocracia y procedimientos administrativos.
- Enfoque organizacional.
- Monitoreo, evaluación y reportaje de los resultados.

# Conclusiones

1. Se reconoce el papel de PNUD como coordinador del Sistema de Naciones Unidas.
2. Los socios directos le dieron a PNUD una valoración de “fuerte” en la mayoría de los indicadores evaluados, sin embargo, siguieron identificando la burocracia y eficiencia administrativa como una de las áreas clave de mejora.
3. Se considera al PNUD como “fuerte” en la integración de la cuestión de género. Su integración en otras prioridades transversales recibió calificaciones mixtas.
4. PNUD tiene un sistema sólido de rendición de cuentas.

# Conclusiones

5. El compromiso del PNUD con la gestión por resultados aún no se ha traducido en cambios percibidos o documentados en las prácticas evaluadas por MOPAN.
6. El PNUD se enfrenta al desafío de desarrollar marcos robustos de desarrollo mientras que sigue respondiendo las prioridades y demandas nacionales.

## **Componente de resultados de desarrollo**

7. La elaboración de informes sobre resultados del PNUD sigue siendo un área que requiere más atención.

**Gracias**

