



# **MOPAN 2015-16** **Evaluaciones**

## **Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas (PNUD)**

Resumen ejecutivo

## Resumen ejecutivo

Esta evaluación institucional del PNUD cubre el período desde 2014 hasta mediados de 2016. Aplicando la metodología MOPAN 3.0, la evaluación considera los sistemas, las prácticas y los comportamientos organizativos así como los resultados que consiga el PNUD. La evaluación considera cinco áreas de desempeño: cuatro están relacionadas con la eficacia organizativa (gestión estratégica, gestión operativa, gestión de las relaciones y gestión del desempeño) y la quinta con la eficacia del desarrollo (los resultados). Se evalúa el desempeño del PNUD con relación a un marco de indicadores clave y a sus microindicadores asociados que incluyen las normas que caracterizan a una organización multilateral eficaz y ofrece una perspectiva general sobre la trayectoria de su desempeño. MOPAN evaluó al PNUD en 2012.

### Contexto

#### EL FONDO MUNDIAL

- Es la organización de desarrollo más grande de la ONU. Opera, aproximadamente, en 170 comarcas y territorios con el fin de erradicar la pobreza y reducir las desigualdades y la exclusión.
- Se rige por un Consejo Ejecutivo compuesto por representantes de 36 países que desempeñan sus funciones, de forma rotativa, y se reúnen tres veces al año.
- Tiene el mandato más general de todas las agencias de la ONU, incluyendo un mandato singular sobre la gobernanza democrática, la construcción de la paz y la consolidación del estado.
- Está operando con un volumen reducido de recursos habituales debido a una reducción de las contribuciones de los donantes exacerbada por un fortalecimiento del dólar USA. Ha respondido con ahorros gracias a la eficiencia y a sus esfuerzos adicionales de movilización de recursos.
- Inició un proceso significativo de reformas en 2011 con el fin de mejorar la eficacia organizativa y la gobernanza interna, fortalecer el liderazgo, la cultura y el comportamiento y garantizar una aplicación efectiva de los programas.

#### La organización de un vistazo

- Se creó en 1965
- Gasto: 5.060 millones de dólares EE.UU. (2015)
- Está activo en más de 170 países y territorios
- Tiene 7.450 empleados (2016)
- Opera a través de:
  - Su sede de Nueva York
  - 9 oficinas regionales y oficinas de enlace
  - Unas 170 oficinas de países

### Desempeño general

La conclusión general de la evaluación de MOPAN de 2016 es que aunque el PNUD puede fortalecer y mejorar su desempeño en algunas áreas, satisface en gran medida los requisitos de una organización multilateral efectiva y es adecuado para su objetivo. En general, las intervenciones del PNUD son pertinentes a las necesidades y prioridades de los países miembros y de los beneficiarios; su modelo operativo y sus recursos humanos y financieros apoyan su relevancia y su agilidad. Su naturaleza descentralizada es una de sus fortalezas principales. El PNUD ha realizado un trabajo considerable para garantizar que la arquitectura organizativa sea congruente con su visión y el modelo operativo asociado, tal y como se demostró en su reciente reestructuración organizativa. El fortalecimiento de su presencia regional significa que las oficinas de los países tienen acceso a servicios de apoyo importantes y que pueden dar respuesta a las necesidades del gobierno y el personal. La planificación y la programación parecen basarse cada vez más en las evidencias y las lecciones aprendidas, aunque sigue habiendo posibilidades de mejorar esta tendencia.

El PNUD está obteniendo resultados e impactos en su área de ventaja comparativa, en particular en lo relativo a su influencia en las políticas y la creación de capacidad. Sin embargo, en base a las evidencias disponibles, la mejor descripción de los resultados generales es que son mixtos. A pesar de algunas mejoras en el control y la presentación de informes, así como del fuerte compromiso corporativo con la gestión basada en resultados,

solo hay una disponibilidad parcial de datos fiables acerca de los resultados de los programas y de sus logros debido a debilidades en los marcos de resultados de algunos proyectos, la limitación de los datos que se ofrecen sobre resultados e impacto y la variabilidad de la calidad de las evaluaciones descentralizadas.

Aunque el proceso de cambio estructural ha mejorado la rentabilidad global del PNUD, hay pruebas de que la eficiencia es, en general, baja en muchos de los programas regionales y de país del PNUD. Los encuestados fueron particularmente críticos con los retrasos causados por los engorrosos procedimientos del PNUD. La limitación de las evidencias disponibles hace dudar de la probabilidad de que se mantengan los beneficios de muchas intervenciones.

Hay una nueva mejora organizativa en marcha, pero aún está por ver el alcance de su impacto. No obstante, la reducción de los recursos habituales y el aumento de los costes plantean un reto importante, restringiendo la capacidad del PNUD para garantizar la eficacia de desarrollo en todo el mundo así como para tomar decisiones y realizar inversiones estratégicas y con visión de futuro. El PNUD ya se encuentra bastante resentido debido a que tiene que extender su mandato a muchos sectores y a un gran número de países y territorios.

### Puntos fuertes clave y áreas a mejorar

#### Puntos fuertes clave

- **Su plan estratégico y su arquitectura organizativa están bien alineados con su visión general a largo plazo** y aprovechan su ventaja comparativa
- Una estructura organizativa **que apoya la toma de decisiones descentralizada**
- **Ha encabezado la clasificación del Índice de Transparencia de la Ayuda dos años consecutivos**, en 2014 y 2015
- **Tiene un compromiso con los principios de la Alianza de Busán** y con el uso y la alineación con los sistemas de los países
- Posee **sistemas organizativos robustos** que son conscientes del valor y el coste y que hacen posible la transparencia financiera y la rendición de cuentas

#### Áreas a mejorar

- Garantizar El desafío de poner en marcha una **reforma organizativa y operativa, que está en curso**, y mantener una atención sectorial y geográfica tan amplia en el contexto de una financiación básica reducida
- **Un fortalecimiento de la capacidad de adquisición** a nivel de oficina de país
- Un refuerzo del **análisis sistemático de la capacidad del socio (institucional) y de las cuestiones transversales**, particularmente de género, para informar el diseño de los programas
- Una mejor orientación corporativa acerca de los requisitos para el **desarrollo de teorías de cambio y de una aplicación más consistente** a la programación