



Organización de los
Estados Americanos



RESPUESTA DE GESTIÓN

EVALUACION DEL FONDO ESPAÑOL OEA 2006-2011

Fecha de cumplimentación: 26 de marzo de 2015

Responsable de la respuesta:

Por la SG/OEA: Departamento de Planificación y Evaluación

Por la AECID: Dirección de Cooperación de América Latina y Caribe

1. Introducción

Como **referencias generales del Fondo Español para la OEA (FEPO)**, destaca su importancia desde el punto de vista cuantitativo con 42 millones de euros (más de 56 millones de dólares) aportados desde su creación en 2006 hasta la actualidad y unos 110 proyectos / intervenciones financiados. Durante el periodo, España es el primer donante entre los países observadores permanente, con alrededor del 46% del total de recursos aportados por el conjunto de estos países, lo que representa aproximadamente el 13% de todos los fondos específicos de la Organización y el 6% de su presupuesto total.

Desde el punto de vista cualitativo, el Fondo de España ha posibilitado la introducción en la OEA de un nuevo modelo de gestión basado en los resultados, el seguimiento y la evaluación sistemática de proyectos y programas, en un proceso que ha permitido una más eficiente asignación de recursos, concentrándolos en iniciativas adecuadamente definidas, ejecutadas y con resultados demostrados.

Esta forma de gestión ha sido referencia para el desarrollo de modelos similares por parte de otros donantes y ha colaborado también a que la propia OEA desarrolle e impulse la formalización de sus políticas y procedimientos para la evaluación y la gestión por resultados y la cultura de rendición de cuentas.

La **evaluación del Fondo Español para la OEA** comprende el análisis del Fondo desde su creación en 2006 hasta la finalización del 2011, y fue realizada por la consultora Red2Red, adjudicataria del contrato licitado en su momento por la SG/OEA.

Esta evaluación ha permitido poner el énfasis en aquellos elementos del Fondo que requieren una especial atención para mejorar su configuración como instrumento de cooperación entre España y la OEA, fundamentalmente en lo relativo al fortalecimiento del enfoque estratégico del Fondo, para que quede perfectamente entroncado en las estrategias de la OEA y de la AECID, es decir, para que se continúe en el camino del progresivo alineamiento entre las líneas estratégicas de la OEA y las prioridades de la Cooperación española establecidas en el IV Plan Director de la Cooperación Española 2013-2016.

El **proceso de la evaluación** ha estado marcado por la excelente coordinación entre la SG/OEA y el MAEC/AECID, habiéndose constituido al efecto un Grupo de Referencia formado por representantes de ambas partes, que trabajó conjuntamente en todas las fases del proceso, desde la elaboración de los TdR para la selección de la firma evaluadora hasta la presentación del informe final, enriqueciéndose así los resultados obtenidos.

La evaluación fue orientada por una matriz de evaluación aprobada en la primera fase de los trabajos. Las fases de recopilación y el análisis de la información tuvieron lugar entre febrero y mayo de 2013, incluyéndose recogida presencial de información en Washington DC, sede de la OEA, y en Madrid, sede de la AECID, y en otros lugares mediante conversaciones telefónicas o medios electrónicos.

La evaluación se basó en un análisis documental muy amplio (aproximadamente 600 documentos), en 57 entrevistas individuales o grupales a actores claves (representantes de la cooperación española, de la SG/OEA, otros fondos y donantes), y en un proceso de encuesta a los representantes de la SG/OEA en los países miembros y a las Oficinas Técnicas de Cooperación de la AECID. Además, se sistematizó y analizó información de los proyectos financiados por el Fondo para incorporarlos a los resultados de la evaluación, si bien la evaluación no realizó un análisis detallado de los proyectos, no siendo esa su finalidad, sino que se enfocó hacia aspectos generales del Fondo y de su gestión.

Los **resultados de la evaluación** se plasmaron en el informe final de 29 de julio de 2013, que ha sido objeto de diversas presentaciones entre octubre de 2013 y diciembre de 2014 a todos los actores implicados o relacionados con el Fondo: áreas de la SG/OEA, Secretaría de Administración y Finanzas, países beneficiarios y otros donantes, AECID, Secretario General del Organismo, y Comisión de Asuntos Administrativos y Presupuestarios, habiéndose producido, por

tanto, una gran difusión del trabajo realizado y de los resultados obtenidos. Se ha publicado además en las webs de la OEA y de la Cooperación Española.

Como **conclusión general** sobre esta evaluación, señalar que ha permitido destacar aspectos cualitativos importantes relacionados con la configuración y sistematización progresiva del Fondo, poniendo énfasis en determinados espacios de mejora.

Por otra parte, el desarrollo del proceso de la evaluación ha permitido profundizar en la coordinación y el trabajo conjunto entre la SG/OEA, en concreto el Departamento de Planificación y Evaluación, y el MAEC/AECID.

2. Comentarios sobre los hallazgos y las conclusiones

Las conclusiones a las que llega la evaluación realizada son las que se indican a continuación:

1. El Fondo se crea como una estructura vacía, de límites imprecisos, que se ha ido dotando progresivamente de contenido, en línea con los mandatos de las instituciones, de manera más concentrada de lo aparente.
2. El FEPO ha mostrado una baja previsibilidad financiera como instrumento y en relación con las iniciativas financiadas. En este último caso, al menos, su previsibilidad hubiera podido ser mayor, lo que también hubiera mejorado su eficacia general.
3. El Fondo Español para la OEA se ha convertido en una palanca de cambio institucional hacia una mayor gestión por resultados, que es todavía incipiente y no se encuentra consolidada.
4. La organización presenta importantes debilidades en términos de formulación y monitoreo de los proyectos, lo que disminuye la probabilidad de que se alcancen los resultados deseados.
5. En la SG/OEA no existen incentivos institucionales claros que promuevan realmente un enfoque de gestión basada en resultados.
6. El modelo de gestión del Fondo ha seguido dos lógicas diferentes, lo que dificultó los avances en la instalación de un enfoque de gestión basada en resultados.
7. Otras características del Fondo español tampoco han contribuido a la calidad de las actuaciones y a la eficiencia del proceso: definición de prioridades anuales demasiado generales y lógica competitiva que lleva a la presentación de proyectos ‘de último minuto’.
8. Existe un potencial de mejora que se revela en que los resultados de las evaluaciones están siendo aceptados y utilizados para diferentes fines.
9. El Fondo ha sido flexible y ha tenido capacidad para adaptarse a la naturaleza política de la organización y a su evolución institucional.

10. El FEPO cuenta con una complementariedad satisfactoria, pero con una nula armonización entre donantes.
11. El FEPO obtiene resultados valiosos, de muy escasa sostenibilidad, que en algunos casos sería mejorable si se tuviese en cuenta desde el comienzo de las intervenciones.
12. El FEPO ha supuesto un incremento de la visibilidad de España en la OEA, pero la visibilidad del Fondo es muy escasa en los Estados miembros y en la Cooperación Española.

Comentarios generales:

Los hallazgos y conclusiones puestos de manifiesto en la evaluación se consideran muy valiosos y acertados por ambas partes, y reflejan algunas de las características del Fondo español, aunque en algunos casos, se ponen de relieve aspectos del Fondo muy condicionados por factores exógenos difícilmente controlables por quienes tienen responsabilidad directa por el fondo. Tal es el caso, por ejemplo, del tema de la previsibilidad financiera del Fondo.

En cualquier caso, las conclusiones alcanzadas reflejan los aspectos del Fondo Español que, con mayor o menor grado de consolidación, han permitido orientarlo como un Fondo basado en la gestión por resultados, aun cuando el modelo precisa de mayor desarrollo. Y en este sentido la colaboración SG/OEA-AECID ha tenido un especial valor en la aplicación de un sistema de gestión por resultados.

Es de destacar que durante los años que han transcurrido desde la creación del Fondo en 2006, se ha conseguido un adecuado nivel de reporte, justificación, rendición de cuentas y constatación de los resultados obtenidos. Ha habido un nivel muy alto de ejecución de los fondos, se ha avanzado mucho en la planificación y monitoreo de las intervenciones, y los procesos de evaluación de proyectos o sectores y difusión de sus resultados se impulsan desde el Fondo español de manera sistemática.

No hay que olvidar además el importante y progresivo esfuerzo de sistematización que se ha dedicado al Fondo español. Hasta el año 2006, y durante años, además de un fondo propiamente dicho, había otras contribuciones articuladas mediante diferentes instrumentos jurídicos, gestionadas en ocasiones directamente por las unidades ejecutoras de los proyectos de la OEA. La tendencia desde entonces ha sido la de incorporar cualquier contribución que pueda asignarse desde la Cooperación Española al Fondo español, que se configura, por tanto, no solo como una contribución económica periódica, sino también como un modelo de gestión dentro de la OEA.

Desde un punto de vista estratégico y de cooperación al desarrollo, se ha constatado también el progresivo alineamiento entre las orientaciones estratégicas de la OEA y las prioridades de la cooperación española, que se concreta, en lo que al Fondo se refiere, en un acuerdo de

programación conjunta y una distribución de los recursos entre proyectos e iniciativas en los que confluyen las respectivas estrategias e intereses.

Esto lo demuestra el hecho de que se tiende a mantener el apoyo a sectores y líneas de actuación que han demostrado ser exitosos, y en los que confluyen ambas líneas estratégicas. Esta programación estratégica que se acuerda entre las partes responde, además, a la idea de promover la concentración de los proyectos y facilitar la puesta en marcha de líneas de acción globales, evitando así la dispersión a través de pequeños proyectos con escaso impacto.

En definitiva, como se pone de manifiesto en las conclusiones, es cierto que existen muchos aspectos de mejora en la gestión del Fondo, pero también es cierto que las bases sobre las que se ha ido asentando el Fondo desde su creación en 2006 son las adecuadas para que su evolución hacia un modelo más consolidado de gestión por resultados sea positiva y la esperada.

3. Respuesta a las recomendaciones

RECOMENDACION	GRADO DE ACEPTACION	ACCIONES	ORGANISMO AL QUE CORRESPONDE IMPULSAR/REALIZAR LA ACCION
Fortalecer el enfoque estratégico de la OEA a nivel de sus unidades y convertir en programas sus líneas estables de actuación	Aceptada	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporar un enfoque por programas explícito a determinadas líneas de acción • Realizar planificaciones estratégicas para los órganos autónomos y descentralizados y para al menos una parte de las Secretarías de la Organización 	Secretarías de la OEA y SG/OEA
Fortalecer el enfoque estratégico del Fondo Español para la OEA, definiendo cuáles son los resultados de la Organización (o de sus unidades) a los que se quiere contribuir y estableciendo un marco financiero plurianual	Aceptada	<ul style="list-style-type: none"> • Priorizar las líneas programáticas o sectoriales para financiamiento. • Establecer el FEPO como única vía de financiamiento de las contribuciones de España a la OEA. • Aplicar un marco financiero plurianual. 	AECID
Dar un nuevo paso hacia la gestión por resultados, como única vía para la obtención de financiación, con apoyo por parte de la organización, especialmente de su Secretaría General	Aceptada	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar y ofrecer asistencia técnica para la gestión por resultados. • Reducir el periodo de transición del perfil al Documento de Proyecto. • Limitar el número de veces que los documentos son revisados. • Ajustar la duración de los proyectos para no extenderse más allá de lo establecido. • Regularizar el periodo de presentación de los informes de seguimiento. • Considerar el valor agregado de solicitar la información financiera por rubros, dada la carga adicional que eso supone para la unidad ejecutora y para el Departamento Financiero. • Diseño de proyecto sólido. • Ejercicio serio de seguimiento y de rendimiento de cuentas. 	<p>SG/OEA: Departamento Planificación y Evaluación</p> <p>SG/OEA: Unidades ejecutoras de proyectos</p>

<p>Realizar un nuevo esfuerzo para mejorar la armonización, al menos mediante el establecimiento de un foro de intercambio auspiciado por la SG/OEA</p>	<p>Acceptada</p>	<p>Empujar por la armonización y la promoción de un mecanismo de coordinación de la SG/OEA con los principales donantes a Fondos Específicos.</p>	<p>SG/OEA</p>
<p>Aprender de los errores y de las lecciones aprendidas: mejorar la sistematización, el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento.</p>	<p>Acceptada</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sistematización del proceso de aprendizaje organizacional de los errores y de las lecciones aprendidas. • Sistematización de la gestión del conocimiento del Fondo a partir de los errores y de las lecciones aprendidas de los proyectos apoyados. 	<p>SG/OEA: Departamento Planificación y Evaluación</p> <p>AECID Administradora del Fondo</p>
<p>Si el descenso de la financiación se consolida, no es recomendable hacer muchos cambios y es preferible centrarse en pocos proyectos que sean relevantes.</p>	<p>Acceptada</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dejar de apoyar proyectos de fortalecimiento institucional en sede, a menos que sea posible definir los resultados concretos que se pretende obtener y que esos resultados sean creíbles y se sustenten en un adecuado diseño de proyectos. • Evitar que los proyectos se centren fundamentalmente en la celebración de foros, elaboración de estudios, celebración de encuentros y talleres, salvo que sean complementarios en el marco de un proyecto más amplio y pueda argumentarse con toda claridad el valor que aportan al proyecto en su conjunto. • Evitar que los proyectos se centren fundamentalmente en la celebración de foros, elaboración de estudios, celebración de encuentros y talleres, salvo que sean complementarios en el marco de un proyecto más amplio y pueda argumentarse con toda claridad el valor que aportan al proyecto en su conjunto. 	<p>AECID</p> <p>SG/OEA: Departamento Planificación y Evaluación</p>