



ENFOQUE COMÚN DE MOPAN

**Programa de las
Naciones Unidas
para el
Desarrollo(PNUD)
2009**

19 de febrero de 2010

Resumen Ejecutivo

Antecedentes

El PNUD en el 2009

- Ç Reconocido por su gran capacidad de delegar autoridad a nivel país
- Ç Los cambios recientes aplicados a los sistemas institucionales aún no son percibidos por los encuestados
- Ç El uso de sistemas nacionales sigue siendo una preocupación

El Enfoque Común de MOPAN evalúa la eficacia institucional de las organizaciones en base a las percepciones de los miembros de MOPAN y de los socios directos de estas organizaciones. Consiste en un ejercicio que desarrolla un grupo de países donantes con el objeto de contribuir a mejorar el desempeño de las organizaciones multilaterales.¹

En un mundo ideal, la forma de evaluar la eficacia de las organizaciones multilaterales sería a través de su contribución a los resultados alcanzados por los países en vía de desarrollo. Si bien muchas organizaciones multilaterales están perfeccionando sus marcos de resultados así como sus sistemas de recolección de datos, éstos aún no han sido suficientemente desarrollados para ser utilizados como base de una evaluación sistemática de la eficacia. Por consiguiente, el Enfoque Común de MOPAN emplea como alternativa un sistema de medición de la eficacia de las organizaciones multilaterales que consiste en evaluar las percepciones de los encuestados en relación a los comportamientos, sistemas y procesos a fin de que estas organizaciones puedan contribuir al logro de los resultados de desarrollo a nivel país.²

El Enfoque Común de MOPAN es el sucesor de la Encuesta Anual de MOPAN que se venía realizando desde el 2003, aunque esta encuesta es más amplia y profunda que las anteriores. Reúne las opiniones de socios nacionales ya sean de organizaciones multilaterales o de donantes multilaterales, es decir, de miembros de MOPAN a nivel sede central y a nivel país.³ El Enfoque Común de MOPAN posee una visión más sistemática de la eficacia organizativa basada en el reconocido método de tarjetas de puntuación balanceadas que examina cuatro dimensiones de la eficacia organizacional: la gestión estratégica, la gestión operativa, la gestión de relaciones y la gestión de conocimientos.⁴ Para cada una de estas dimensiones o ámbitos el Enfoque Común de MOPAN ha desarrollado indicadores clave de desempeño (KPIs, por sus siglas en inglés) que miden la eficacia organizativa, y micro-indicadores (MIs) que especifican los criterios de medición de dichos KPIs.

¹ MOPAN es una red informal integrada por 15 países donantes. En el 2009, los miembros eran Australia, Austria, Canadá, Dinamarca, Finlandia, Francia, Alemania, Irlanda, Países Bajos, Noruega, República de Corea, España, Suecia, Suiza y el Reino Unido. Para obtener mayor información, visite nuestro sitio web en www.mopanonline.org.

² Si una organización multilateral realmente contribuye al logro de resultados, también dependerá de si aborda los temas de desarrollo relevantes, con los instrumentos adecuados, y a una escala apropiada, según el contexto del país en que opere.

³ Los términos "donantes" y "miembros de MOPAN" se emplean indistintamente en este informe y hacen referencia únicamente a los encuestados en esta evaluación.

⁴ MOPAN define el término eficacia organizativa como la capacidad de ser organizado a fin de brindar apoyo a clientes/socios para que obtengan los resultados esperados.

El propósito del Enfoque Común de MOPAN consiste en generar información relevante y confiable que ayude a cumplir con los objetivos de responsabilidad local de sus miembros y a fomentar el diálogo entre los miembros de MOPAN, las organizaciones multilaterales y sus socios directos, con especial énfasis en mejorar el aprendizaje y la eficacia organizacional a través del tiempo. El Enfoque Común constituye un complemento de otros procesos de evaluación como lo son la encuesta bienal de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico y el Comité de Ayuda para el Desarrollo (OECD-DAC) sobre el Seguimiento de la Declaración de París y los informes anuales del Sistema Común de Evaluación de Resultados (COMPAS) publicados por los Bancos de Desarrollo Multilateral.

En el 2009, el Programa de las Naciones Unidas (PNUD) fue evaluado a nivel institucional y a través de nueve países: Etiopía, Guatemala, Mozambique, Pakistán, Perú, Senegal, Serbia, Tailandia y Uganda. Dos de estos países, Mozambique y Pakistán, no participan de las iniciativas piloto de las Naciones Unidas (DAO, por sus siglas en inglés).

La evaluación se basó en las percepciones de tres grupos de encuestados: miembros de MOPAN de cada país, miembros de MOPAN de la sede central, y socios directos (del gobierno y de ONGs) de organizaciones multilaterales. La información fue recogida a través de una encuesta. La mayoría de los encuestados completó los cuestionarios online, a excepción de una pequeña proporción de socios directos que por cuestiones de practicidad optó por las entrevistas personales. En la encuesta sobre el PNUD participaron 250 encuestados.

Principales Resultados

El PNUD sigue siendo reconocido por su rol en la arquitectura de la ayuda al desarrollo a nivel país: su rol en la coordinación de organismos gubernamentales y de otros organismos de las Naciones Unidas a nivel país se percibe como su mayor fortaleza. En la evaluación de este año, esta percepción también se refleja en la importancia que se le asigna a la descentralización en la toma de decisiones del PNUD y a sus aportes al diálogo sobre políticas. Las respuestas corroboran diversos factores que han planteado grandes desafíos al PNUD a través de los años: la amplitud de su mandato, por un lado, y el alto nivel burocrático de la organización. De los resultados obtenidos en esta evaluación también se revela que el PNUD podría desempeñarse mejor en varios aspectos concernientes a la gestión de relaciones a nivel país.

En la encuesta de este año muchos encuestados reafirman la presencia global y la experiencia operativa del PNUD en la práctica del desarrollo, sin embargo, las calificaciones reflejan la necesidad del PNUD de mejorar la difusión de las lecciones aprendidas de esta experiencia.

En los últimos años, el PNUD se ha comprometido a realizar esfuerzos organizacionales significativos con el fin de alcanzar un mayor nivel de coherencia, enfoque, responsabilidad y transparencia en todos sus procesos. Los resultados obtenidos a través de la encuesta del Enfoque Común de MOPAN proporcionan evidencias de cómo se percibe el progreso en estas áreas.

A pesar de su débil legado, el PNUD está realizando grandes esfuerzos por modernizarse y consolidar sus criterios de desempeño a nivel de gestión estratégica.

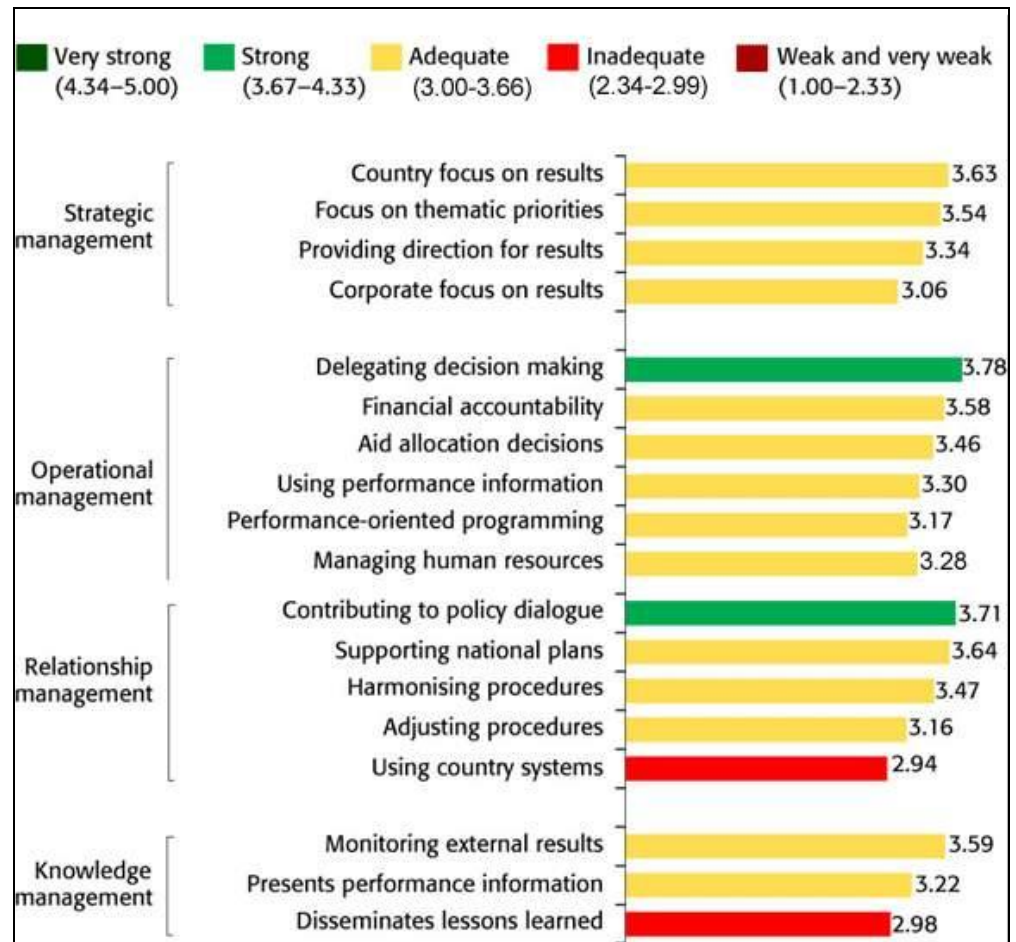
Los comentarios deben ser vistos como un estímulo para promover sus esfuerzos en esta dirección. ♂(Donante a nivel sede central). ♂

En líneas generales, el PNUD se percibe como un programa que se está desempeñando adecuadamente en 14 de los 18 indicadores evaluados. Se puede observar que se desempeña con gran solidez en dos, y en forma inadecuada en otros dos indicadores. El siguiente gráfico muestra los puntajes promedio totales para los 18 indicadores clave basados en las calificaciones asignadas por todos los grupos encuestados. En general, los socios suelen tener opiniones más favorables que los donantes en cuanto al desempeño del PNUD en estas áreas.

Existen algunas diferencias significativas en la calificación asignada por los países (Mozambique y Pakistán) que participan de las iniciativas piloto Unidos en la Acción de las Naciones Unidas (DAO, por sus siglas en inglés) en comparación con la de otros países en cuanto al desempeño del PNUD. La excepción es que los encuestados de los países que integran el DAO son menos propensos a creer que el PNUD utiliza unidades de implementación de proyectos (PIU) que operan en paralelo con el gobierno.⁵

⁵ Resultados de la prueba U de Mann-Whitney (alfa = 0,05) en el desempeño del PNUD sobre micro-indicadores de países que integran el DAO (Mozambique y Pakistán) y de otros países. Cabe señalar que esta prueba diferencia entre grupos pero no establece la causa de dichas diferencias: la diferencia encontrada puede o no ser debido a las actividades piloto.

Desempeño a través de todos los indicadores (puntajes medios, todos los encuestados)



Gestión Estratégica del PNUD

Ç Calificaciones elevadas: Documentos del país, incluyendo marcos de resultados; enfoque hacia determinadas prioridades temáticas, buena gobernabilidad

Ç Calificaciones bajas: Estrategia basada en un mandato claro; aseguramiento de aplicación de gestión por resultados en la organización

Ç Calificaciones mixtas: La provisión de una cultura hacia los resultados se percibe como inadecuada por los donantes y como una fortaleza por los socios

Gestión Estratégica

El PNUD se percibe como una organización que se desempeña adecuadamente en todos los aspectos de la Gestión Estratégica.

Los documentos de los programas de los países del PNUD, incluyendo los marcos de resultados, reciben altas calificaciones a nivel país. Los socios nacionales otorgan al PNUD una alta calificación a todos los aspectos del desarrollo del proceso empleado para alcanzar los resultados esperados a través de sus documentos de programas a nivel país, mientras que los donantes lo califican como adecuado. Los encuestados perciben que los documentos de los programas para los países adhieren a las estrategias nacionales y que incorporan temas transversales.

El enfoque estratégico del PNUD orientado hacia una buena gobernabilidad se considera como una fortaleza. También se reconocen sus enfoques basados en la igualdad de género, los derechos humanos, y la protección ambiental. Los donantes asignan una alta calificación al enfoque estratégico del PNUD en lo que respecta a prioridades temáticas. De acuerdo a los donantes, el PNUD es particularmente sólido en el área de buena gobernabilidad, mientras que los socios asignan calificaciones más altas al enfoque sobre la igualdad de género. También recibe altas calificaciones en lo que hace a enfoques basados en derechos humanos y protección ambiental. El PNUD no es tan bien evaluado, aunque su desempeño sigue siendo considerado adecuado, en materia del manejo integral estratégico de resolución de conflictos.

En términos del enfoque institucional orientado a resultados, los donantes expresan cierta inquietud en cuanto a la capacidad del PNUD para asegurar la aplicación de la gestión por resultados en la organización y a la relación entre su estrategia y un mandato organizacional claro. Desde el punto de vista de los miembros de MOPAN en casa matriz, el PNUD todavía ha de mejorar en la aplicación del RBM en la organización. Asimismo, necesita asegurar que la estrategia de la organización esté basada en un mandato claro y focalizado. La calidad de los marcos de resultados de gestión y desarrollo del PNUD se califica como adecuada.

La estrategia en términos generales es clara, en el Plan Estratégico. Sin embargo las oficinas locales trabajan de modo un tanto independiente y promueven muchas actividades que no son las del mandato central del PNUD. La primera de las cuatro prioridades principales, es decir, la reducción de la pobreza, también da lugar a una amplia interpretación." (Donante a nivel sede central)

Los donantes encuestados también manifiestan ciertas reservas acerca de la cultura institucional para apoyar un enfoque hacia los resultados. Los donantes evalúan al PNUD como inadecuado en cuanto a la manera en que su cultura institucional afianza el enfoque basado en resultados. Por otro lado, los socios directos evalúan este criterio positivamente. Se reconoce que el PNUD mantiene un enfoque hacia los socios directos, orientado hacia sus socios gubernamentales nacionales.

Gestión Operativa

Gestión Operativa del PNUD:

- Ç Calificaciones elevadas: Delegación de toma de decisiones a nivel país
- Ç Calificaciones mixtas: Responsabilidad financiera, gestión de recursos humanos, decisiones sobre la asignación de fondos de ayuda

El PNUD se percibe como una organización que se está desempeñando razonablemente bien en la gestión de sus operaciones.

La fortaleza del PNUD más destacada por la mayoría de los encuestados es la delegación de toma de decisiones a nivel país. De los 18 indicadores de desempeño evaluados, en esta área este indicador resulta ser el más positivamente evaluado por los donantes a nivel país. Las oficinas a nivel país del PNUD se perciben como sólidas en cuanto a su habilidad para gestionar localmente y para proponer la asignación de fondos a nuevas áreas de cooperación dentro de un límite de presupuesto determinado.

A nivel país el PNUD es reconocido por sus prácticas de formulación de programas orientadas al desempeño. Por otro lado, los donantes a nivel sede central perciben esta área como una limitación. El PNUD está altamente evaluado por los socios y adecuadamente por los donantes a nivel país en cuanto a su capacidad de establecer objetivos que permitan el seguimiento de la implementación de proyectos. Sin embargo, los donantes a nivel sede central ven la falta del análisis de impacto antes de aprobar las iniciativas como una limitación en el proceso de programación del PNUD.

Sobre el uso de información sobre desempeño, las prácticas del PNUD están evaluadas como adecuadas por la mayoría de los encuestados. No obstante, los donantes manifiestan tener algunas dudas en cuanto al uso de dicha información para informar ciertas decisiones en la formulación de programas. El desempeño del PNUD se considera adecuado en términos del uso de la información de proyectos/país para revisar políticas corporativas y para planificar nuevas áreas de cooperación. Los donantes encuestados a nivel país indican que el PNUD se desempeña inadecuadamente en el manejo aquellas actividades menos efectivas provenientes del ciclo de programación anterior. Asimismo, hay cierta preocupación y, a la vez, falta de conocimiento en lo que se refiere a si el PNUD realiza un seguimiento de la implementación de las recomendaciones derivadas de la evaluación de desempeño presentadas al Directorio Ejecutivo.

El PNUD se percibe como una organización que asigna sus recursos para el presupuesto básico de acuerdo a criterios establecidos, pero que todavía ha de mejorar en la manera en que publica dichos criterios. El desempeño general del PNUD en relación a las decisiones de asignación de ayuda se califica como adecuado, sin embargo este criterio varía según el grupo de encuestados. Los donantes a nivel sede central y los socios nacionales califican esta práctica como adecuada, mientras que los donantes a nivel país la califican como inadecuado. La mayor divergencia de opiniones se encuentra en relación a la manera en que el PNUD pone a disposición del público los criterios para asignar los recursos del presupuesto básico.

Se observan opiniones encontradas sobre el desempeño del PNUD en materia de la responsabilidad financiera. Se percibe que el PNUD se desempeña con solidez en las cuestiones de auditoría, pero en el manejo oportuno de irregularidades cuando se identifican a nivel país se percibe que su desempeño es simplemente adecuado.

• Hemos experimentado solamente un caso en que el PNUD se comprometió a investigar supuestas irregularidades en un programa pero insumió mucho tiempo y

las acciones realizadas fueron insuficientes. El PNUD debería enfocarse más en esta área, especialmente en los casos que incluyen el aporte de fondos de donantes en forma conjunta. ⁶(Donante a nivel país)

El PNUD se considera como una organización que se desempeña en forma adecuada en el área de gestión de recursos humanos. Los donantes a nivel sede central indican que el desempeño del PNUD en el proceso de reclutamiento y promoción del personal en base al mérito es adecuado. A nivel país, se instó a los encuestados a que evaluaran los efectos de la velocidad de rotación del personal jerárquico a nivel internacional en las oficinas locales del PNUD. Tanto los donantes como los socios señalaron que la práctica de PNUD es adecuada en esta área, manteniendo al personal jerárquico en sus puestos durante el tiempo suficiente como para desarrollar vínculos societarios efectivos.

Gestión de Relaciones

Los encuestados sugieren que la gestión de relaciones del PNUD debe mejorar en diversas áreas.

El PNUD se percibe positivamente en cuanto a sus aportes al diálogo sobre políticas y a su adhesión a planes y prioridades nacionales en la formulación de programas. En lo que respecta al diálogo sobre políticas, el PNUD recibe una elevada calificación tanto por su aportación técnica como por su respetuoso y sincero enfoque al proceso de diálogo. Sin embargo, algunos encuestados destacan que en ciertos casos la organización es demasiado complaciente con sus socios gubernamentales. El PNUD suele ser percibido como una organización que respalda los planes nacionales y las prioridades de sus socios gubernamentales en lo que hace a la asignación de fondos.

Las propuestas por lo general se desarrollan conjuntamente con el gobierno nacional. No obstante, me gustaría que se realicen algunas mejoras en este aspecto. Me han llegado rumores de propuestas que han sido desarrolladas por el PNUD y luego presentadas al gobierno y/o donantes sin realizar las consultas apropiadas previamente. ⁶(Socio)

Pero no cumple con las expectativas de los donantes con respecto a la armonización de sus procedimientos con otros actores de ayuda. Los donantes a nivel país perciben este aspecto como un área en la que el PNUD debería mejorar, mientras que para los socios, la armonización es un punto fuerte. En particular, los donantes otorgan una calificación baja al PNUD debido a su limitada participación en enfoques basados en programas. (PBAs).

El PNUD también es percibido por los donantes como una organización que se desempeña inadecuadamente en las áreas relacionadas a su capacidad de ajustar los procedimientos de acuerdo al contexto local. Los donantes manifiestan su preocupación acerca de la habilidad del PNUD para ajustar su portafolio ante circunstancias cambiantes y para ajustar los proyectos/programas individuales a medida que se va produciendo el aprendizaje. También evalúan desfavorablemente el tiempo que insume completar los procedimientos y el uso de procedimientos arduos de entender y de seguir para los socios directos. Los socios directos encuestados evalúan como adecuados cada uno de estos criterios.

El uso insuficiente de sistemas nacionales del PNUD constituye el área principal de preocupación para los socios nacionales. Se percibe que el PNUD realiza un uso limitado de la ejecución del presupuesto nacional, los informes financieros, y los procedimientos de auditoría, así como de los

Gestión de Relaciones del PNUD

- Ç Calificaciones elevadas: Aportes al diálogo sobre políticas
- Ç Calificaciones bajas: Uso de sistemas nacionales
- Ç Calificaciones mixtas: La armonización con otros actores de ayuda se percibe como una fortaleza por los socios y como un área de mejora por los donantes

sistemas de adquisición y suministro a nivel país. El uso de unidades de implementación de proyectos (PIUs) que operan en paralelo al gobierno también constituye un área de preocupación. Las respuestas a las preguntas relacionadas al uso de sistemas nacionales también sugieren que los encuestados tienen un conocimiento limitado de esta área. Asimismo, es posible que las respuestas a estas preguntas no consideren el uso del PNUD de sistemas nacionales incluidos en la ejecución nacional de sus actividades. También es importante destacar que en algunos contextos en los que se desempeña el PNUD el uso de sistemas nacionales no es factible o no es apropiado.

Gestión de Conocimientos

Gestión de Conocimientos del PNUD

- Ç Calificaciones elevadas: Seguimiento de los resultados externos
- Ç Calificaciones bajas: Difusión de lecciones aprendidas

El PNUD está desempeñándose adecuadamente en relación a la mayoría de las áreas de gestión de conocimientos.

El seguimiento de los resultados externos del PNUD está respaldado por un punto fuerte que es el de contar con una oficina de evaluación independiente. Los encuestados indican que el PNUD está realizando una labor adecuada en cuanto a garantizar la cobertura de evaluación y en involucrar a socios y beneficiarios en sus actividades de seguimiento y evaluación.

El PNUD está informando adecuadamente al Directorio Ejecutivo acerca de su desempeño; sin embargo, aún es posible mejorar en el uso de información sobre desempeño a fin de apoyar un mayor aprendizaje de las experiencias en la formulación de programas. A pesar de que el PNUD ha incorporado la información de desempeño en sus informes, y de las opiniones favorables acerca de su seguimiento de resultados externos, los donantes perciben la identificación y difusión de las lecciones aprendidas de la información de desempeño como un área factible de ser mejorada.

Los informes sobre resultados deben ser mejorados. El PNUD (como en el caso de otras organizaciones multilaterales) tiende a informar acerca de los resultados obtenidos y de las actividades que realiza. El Plan Estratégico 2007... estableció un marco de resultados claro y focalizado que debería ayudar a mejorar la elaboración de informes. (Donante a nivel país)

Puntos Fuertes y Áreas Clave para la Mejora

A partir de los resultados del Enfoque Común de MOPAN, existen varios puntos fuertes y áreas clave para la mejora que los miembros de MOPAN, el PNUD y sus socios nacionales pueden utilizar como fuente de análisis. En la última sección del informe se presenta una lista más amplia de las cuestiones a debatir.

Puntos Fuertes Clave

Los puntos fuertes del PNUD se basan en los indicadores que recibieron una calificación de *elevados* por más de un grupo de encuestados o que recibieron una calificación *elevada* en términos generales. Entre ellos se encuentran:

- Enfoque hacia prioridades temáticas: El enfoque del PNUD hacia prioridades temáticas está evaluado muy favorablemente por sus socios. Su enfoque estratégico en la buena gobernabilidad es una fortaleza clave de acuerdo a los encuestados a nivel país y a los

donantes a nivel sede central. A nivel país, su orientación a enfoques basados en la igualdad de género y en los derechos humanos recibe altas calificaciones por los miembros y socios de MOPAN.

- Aportes al diálogo sobre políticas: se percibe como una fortaleza clave por los miembros de MOPAN a nivel sede central y los socios.
- Delegación de toma de decisiones: El manejo de las tareas de los proyectos nacionales se percibe como un punto fuerte clave por los donantes a nivel país. Los socios evalúan positivamente todos los aspectos relacionados con la delegación de toma de decisiones.
- Asignación del presupuesto básico acorde a criterios publicados: este indicador se percibe como un punto fuerte clave por los donantes de la casa matriz. Los socios también evalúan positivamente este micro-indicador.
- Prácticas de auditoría: según los miembros de MOPAN a nivel sede central, las prácticas de auditoría internas y a nivel institucional son una fortaleza clave del PNUD. Sus socios nacionales otorgan calificaciones elevadas a los requerimientos de auditoría de sus proyectos.

Áreas clave para la mejora

Las áreas clave del PNUD que requieren mejora se basan en los indicadores que recibieron la calificación de *inadecuados* por más de un grupo de encuestados o que recibieron la calificación de *inadecuados* en general:

- Uso de sistemas nacionales: Los donantes en particular indican la necesidad del PNUD de mejorar en el uso de sistemas gubernamentales. Los socios por su parte, indican la necesidad de reducir el uso de PIUs y de incrementar el uso de procedimientos de elaboración de informes financieros.
- Cultura institucional que refuerza el enfoque hacia los resultados: Los miembros de MOPAN con sede en la casa matriz perciben este indicador como una brecha. Los donantes a nivel país también califican este micro-indicador como inadecuado.
- Difusión de lecciones aprendidas: Los miembros del MOPAN a nivel sede central indican la necesidad de mejorar la identificación y difusión de las lecciones aprendidas provenientes de la información sobre el desempeño.

Conclusiones

El PNUD sigue siendo reconocido por su rol en la arquitectura de la ayuda al desarrollo a nivel país: los encuestados destacan su rol en la coordinación de organismos gubernamentales y de otros organismos de las Naciones Unidas a nivel país como de sus fortalezas principales. El PNUD sigue siendo reconocido por su rol en la arquitectura de la ayuda al desarrollo a nivel país: su rol en la coordinación de organismos gubernamentales y de otros organismos de las Naciones Unidas a nivel país se percibe como su mayor fortaleza. En la evaluación de este año, esta percepción también se refleja en la importancia que se le asigna a la descentralización en la toma de decisiones del PNUD y a sus aportes al diálogo sobre políticas. Las respuestas corroboran diversos factores que han planteado grandes desafíos al PNUD a través de los años: la amplitud de su mandato, por un lado, y el alto nivel burocrático de la organización. De los resultados obtenidos en esta evaluación también se revela que el PNUD podría desempeñarse mejor en varios aspectos concernientes a la gestión de relaciones a nivel país.

En la encuesta de este año muchos encuestados reafirman la presencia global y la experiencia operativa del PNUD en la práctica del desarrollo, sin embargo, las calificaciones reflejan la necesidad del PNUD de mejorar la difusión de las lecciones aprendidas de esta experiencia.

En los últimos años, el PNUD se ha comprometido a realizar esfuerzos organizacionales significativos con el fin de alcanzar un mayor nivel de coherencia, enfoque, responsabilidad y transparencia en todos sus procesos. Los resultados obtenidos a través de la encuesta del Enfoque Común de MOPAN proporcionan evidencias de cómo se percibe el progreso en estas áreas.

A continuación se detallan los puntos fuertes y áreas clave para la mejora que los miembros de MOPAN, el PNUD y los socios a nivel nacional e pueden utilizar como fuente de análisis.

Puntos Fuertes:

Los puntos fuertes del PNUD se basan en los indicadores que recibieron una calificación de elevada por más de un grupo de encuestados o que recibieron una calificación elevada en términos generales. Entre ellos se encuentran:

- Enfoque hacia prioridades temáticas: El enfoque del PNUD hacia prioridades temáticas está evaluado muy favorablemente por sus socios. Su enfoque estratégico en la buena gobernabilidad es un punto fuerte clave de acuerdo a los encuestados a nivel país y a los donantes a nivel sede central. A nivel país, su orientación a enfoques basados en la igualdad de género y en los derechos humanos recibe altas calificaciones por los miembros y socios de MOPAN.
- Aportes al dialogo sobre políticas: Los miembros de MOPAN a nivel sede central y los socios consideran este indicador como una fortaleza clave.
- Delegación de toma de decisiones: El manejo de las tareas de los proyectos nacionales se percibe como un punto fuerte clave por los donantes a nivel país. Los socios evalúan positivamente todos los aspectos relacionados con la delegación de toma de decisiones.
- Asignación del presupuesto básico acorde a criterios publicados: este indicador se percibe como una fortaleza por los donantes de la casa matriz. Los socios también evalúan positivamente este micro-indicador.
- Prácticas de auditoría: según los miembros de MOPAN a nivel sede central, las prácticas de auditoría internas y a nivel institucional son una fortaleza clave del PNUD. Sus socios nacionales otorgan calificaciones elevadas a los requerimientos de auditoría de sus proyectos.

La siguiente tabla refleja los indicadores clave de desempeño, o micro-indicadores, que reciben la calificación más alta (sólida o mejor) según cada uno de los grupos encuestados.⁶

Figura 0.1 Principales puntos fuertes del PNUD por grupo encuestado *

Miembros de MOPAN a nivel país	Miembros de MOPAN a nivel sede central	Socios del PNUD
• Significativo enfoque estratégico basado en una buena gobernabilidad. (Enfoque hacia prioridades temáticas) • Las tareas de los proyectos/programas son gestionadas a nivel país. (Delegación de toma de decisiones) • Significativo enfoque estratégico basado en los derechos humanos en la cooperación para el desarrollo. (Enfoque hacia prioridades temáticas)	• Aportes al diálogo sobre políticas • Significativo enfoque estratégico basado en una buena gobernabilidad. (Enfoque hacia prioridades temáticas) • Una unidad de evaluación independiente que reporta directamente al Directorio de Administración. (Seguimiento de los resultados externos) • Asignación del presupuesto básico según criterios publicados. (Decisiones sobre la asignación de fondos de ayuda) • Realización de auditorías institucionales acorde a estándares internacionales.	• Programas orientados hacia el desempeño • Aportes al diálogo sobre políticas • Apoyo a planes nacionales • Armonización de procedimientos • Enfoque del país hacia los resultados

*Se incluyen solamente los Indicadores Clave de Desempeño (KPI) o micro-indicadores que están calificados como elevados. Se consignan solamente cinco de los puntos que recibieron la mayor calificación

Áreas para la Mejora:

Las áreas clave del PNUD que requieren mejorar se basan en los indicadores que recibieron la calificación de inadecuados por más de un grupo de encuestados o que recibieron la calificación de inadecuados en general:

- **Uso de sistemas nacionales:** Los donantes en particular indican la necesidad del PNUD de mejorar en el uso de sistemas gubernamentales. Los socios por su parte, indican la necesidad de reducir el uso de PIUs y de incrementar el uso de procedimientos de elaboración de informes financieros.
- **Cultura institucional que refuerza el enfoque hacia los resultados:** Los miembros de MOPAN con sede en la casa matriz perciben este indicador como una brecha. Los donantes a nivel país también califican este micro-indicador como inadecuado.
- **Difusión de lecciones aprendidas:** Los miembros del MOPAN a nivel sede central indican la necesidad de mejorar la identificación y difusión de las lecciones aprendidas provenientes de la información sobre el desempeño.

⁶ Favor de remitirse al Anexo III con el fin de ver todos los ítems que cualquiera de los grupos de encuestados podría haber calificados como sólidos.

Figura 0.2 Áreas para la mejora del PNUD por grupo encuestado *

Miembros de MOPAN a nivel país	Miembros de MOPAN a nivel de sede central	Socios del PNUD
• Uso de sistemas nacionales • Ajuste de procedimientos • Decisiones sobre la asignación de fondos de ayuda • Armonización de procedimientos • Uso de información sobre desempeño	• Programación orientada al desempeño • Difusión de lecciones aprendidas • La cultura institucional afianza el enfoque hacia los resultados. (Provisión de orientación a favor de resultados)	• Uso de unidades de implementación de proyectos que operan en forma paralela al gobierno. (Uso de sistemas nacionales) • Uso de procedimientos de informes financieros nacionales en sus proyectos/programas. (Uso de sistemas nacionales)

*Se incluyen solamente los Indicadores Clave de Desempeño (KPI) o micro-indicadores que están calificados como inadecuados. Se consignan solamente cinco de los puntos que recibieron la menor calificación.