



ENFOQUE COMÚN DE MOPAN

UNICEF 2009

19 de febrero de 2010

Resumen ejecutivo

Antecedentes

UNICEF en 2009

À Es reconocido por la claridad y precisión de su mandato

À Se lo considera de manera positiva por centrar la mira en los resultados de cada país en particular, por delegar la toma de decisiones y por los aportes realizados al diálogo y debate sobre políticas

À Los donantes expresan su preocupación con respecto a los procedimientos y al uso de sistemas nacionales (Ej. gestión financiera, auditoría, adquisición y suministro).

El Enfoque Común de MOPAN evalúa la **eficacia institucional** de las organizaciones multilaterales 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.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 de organizaciones multilaterales y 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

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 opera.

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

gestión de conocimientos.⁴ Para cada una de estas dimensiones o cuadrantes 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. 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.⁵

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 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 Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) 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 – participan de las iniciativas piloto Unidos en la Acción 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 a las partes interesadas. 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 UNICEF participaron 203 encuestados.

Principales resultados

UNICEF recibe el reconocimiento de los encuestados por la claridad y la solidez de su mandato, sus relaciones positivas con los gobiernos asociados y la capacidad operativa demostrada en contextos de desarrollo y ayuda humanitaria; se percibe que es eficiente y que logra concretar lo que se propone en el terreno. Al mismo tiempo, los encuestados observan la tensión que se percibe en UNICEF entre su consolidada trayectoria como ejecutor y el papel más estratégico que desempeña como defensor de normas y políticas.

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.

⁵ El Enfoque Común de MOPAN incluye 19 KPIs, pero uno de ellos – vinculación de gestión de asistencia con desempeño – no se consideró relevante a los efectos de la evaluación del UNICEF y por lo tanto no se tuvo en cuenta.

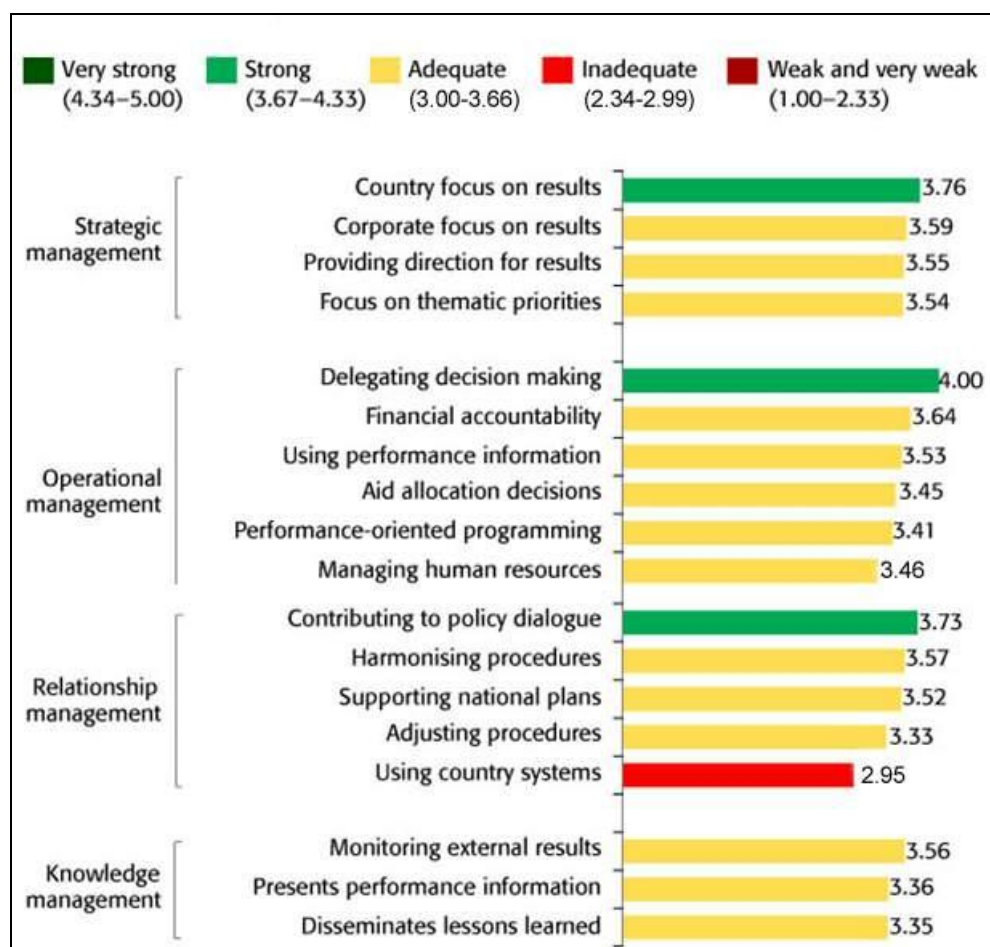
Las calificaciones más favorables recibidas de UNICEF dentro del Enfoque Común de MOPAN están relacionadas con las prácticas y conductas organizacionales que repercuten de manera importante a nivel país: La delegación en la toma de decisiones, la orientación hacia resultados en la que se basa la formulación de programas por país y los valiosos aportes en pos del diálogo sobre políticas.

Los encuestados consideran que UNICEF se desempeña de manera adecuada en la implementación de diversos aspectos de los programas destinados a la eficacia en la asistencia, incluida la armonización de los procedimientos a nivel país. Con respecto al indicador que evalúa el uso de sistemas nacionales⁶ es decir, la medida en que la organización emplea los sistemas de administración para adquisición y suministro, auditoría, elaboración de informes financieros y otros procedimientos⁶ UNICEF recibe la calificación de inadecuado en términos generales (mientras que los socios lo califican de adecuado a elevado, los donantes por país lo califican como inadecuado a débil en las preguntas referidas a este indicador de desempeño clave). Sin embargo, este resultado deberá discutirse, asimismo, a la luz de los contextos específicos de cada país en el que UNICEF opera⁶.

Como se demuestra en el siguiente gráfico, de los 18 indicadores clave de desempeño evaluados por MOPAN en 2009 mediante una encuesta basada en percepciones, UNICEF recibió una elevada calificación en tres, calificación adecuada en catorce y calificación inadecuada en un indicador solamente, sobre la base de puntajes medios totales. Los miembros de MOPAN en este campo de acción tienen una visión menos favorable del desempeño de UNICEF comparada con la de los donantes en la sede central y los socios nacionales. No se evidencian diferencias marcadas en el desempeño de UNICEF en los países de la iniciativa "Unidos por la Acción" (DAO- "**Delivering as One**" por sus siglas en inglés).

⁶ En caso de emergencias y estados vulnerables, las posibilidades de usar sistemas nacionales son muy distintas de cuando UNICEF opera en países con mayor estabilidad e instituciones más sólidas.

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



Gestión estratégica

Gestión estratégica de UNICEF

À Altas calificaciones por la estrategia organizacional basada en un mandato claro y orientada hacia los resultados a nivel país

À Se lo reconoce también por su enfoque estratégico en las áreas temáticas de relevancia

Se considera que UNICEF posee solidez en el proceso de integrar la orientación hacia los resultados a los Documentos de los Programas por País. El énfasis puesto por esta entidad en los resultados que emerjan de la formulación de programas por país recibe una sólida calificación por parte de sus socios nacionales, basada en las percepciones que tienen de la calidad de los marcos de resultados. La evaluación de los miembros de MOPAN es más moderada por cuanto las calificaciones que asignan a UNICEF indican que su desempeño es adecuado.

Se considera que la estrategia de UNICEF se basa en un mandato claro que se percibe como un punto fuerte en función de su enfoque institucional hacia los resultados. Los miembros de MOPAN en la sede central califican el desempeño de UNICEF como particularmente sólido por tener una estrategia a nivel de toda la organización basada en un mandato claro. En las respuestas a las preguntas abiertas acerca de las fortalezas clave de UNICEF, la mayoría de las veces los encuestados resaltaron el mandato de UNICEF por su claridad, solidez y orientación hacia la niñez. Los comentarios también señalaban el desafío que enfrenta UNICEF para ejecutar dicho mandato poniendo mayor énfasis en las actividades iniciales de producción (nivel estratégico) más que en la implementación práctica. En lo que concierne a otros aspectos de la orientación a favor de resultados organizacionales, como por ejemplo, el procurar la calidad de los marcos de resultados a través de todos los niveles del organismo, y el asegurar la aplicación de la gestión orientada a resultados a toda la organización, los donantes le adjudican a UNICEF solamente una calificación de suficiente o adecuada.

El punto más fuerte de UNICEF lo constituyen la claridad y la precisión del mandato para la promoción del bienestar de los niños, dado que hace posible que UNICEF oriente sus capacidades organizacionales hacia la concreción de las metas y objetivos entre las diversas problemáticas del desarrollo (Donante a nivel país)

UNICEF es reconocida por su sólido y adecuado enfoque estratégico hacia las áreas temáticas identificadas en el Plan Estratégico a Mediano Plazo (MTSP, por sus siglas en inglés). Según los miembros de MOPAN en cada uno de los países y los socios nacionales, la mayor fortaleza de UNICEF en lo que respecta a las prioridades temáticas es su orientación hacia un enfoque basado en los derechos humanos para la formulación de programas.⁷ Desde el punto de vista de los donantes a nivel casa central, el punto más fuerte lo constituye su abordaje hacia las respuestas ante situaciones de emergencia/ acciones humanitarias (entre los 36 micro-indicadores evaluados por este grupo).

Todos los grupos calificaron positivamente la integración que hace UNICEF en términos de prevención y tratamiento del VIH/SIDA. Se le otorga una adecuada calificación por su orientación hacia una buena gobernabilidad.

⁷ Obtuvo la más elevada calificación entre 46 MI (micro-indicadores) evaluados por los donantes a nivel país, y la más elevada entre 44 MI evaluados por los socios.

UNICEF recibe sólidas calificaciones de sus socios y donantes a nivel país por su enfoque hacia la igualdad de género. Sin embargo, según los donantes a nivel sede central, su desempeño sólo alcanza a ser suficiente en esta área.

Se considera que la capacidad de UNICEF de proveer un rumbo y una orientación con miras a obtener resultados es adecuada. Se le otorga una sólida calificación por su cultura orientada hacia los socios y por poner a disposición del público los documentos clave. Asimismo, se la percibe como adecuada en términos de la orientación hacia los resultados sobre la que se basa su cultura institucional así como también en el liderazgo demostrado por la alta gerencia en su gestión en busca de resultados.

Gestión operativa

Gestión operativa de UNICEF

À Calificaciones elevadas: Delegación de la toma de decisiones a nivel país

À Calificaciones mixtas: Responsabilidad financiera y decisiones sobre la asignación de fondos de ayuda

Se considera que el punto más fuerte de UNICEF en general es su capacidad de delegar la autoridad en la toma de decisiones a las oficinas locales de cada país. Entre todas las áreas clave de desempeño comprendidas en esta evaluación, ésta se considera la más sólida y recibe calificaciones favorables tanto de los socios nacionales como de los miembros de MOPAN. La capacidad demostrada por las oficinas de UNICEF en los países se percibe como sólida en gestión local así como sus propuestas de financiamiento para nuevas áreas de cooperación sin excederse de los límites presupuestarios establecidos.

Se considera que UNICEF se desempeña de manera sólida con respecto a las prácticas de auditoría, pero los miembros de MOPAN a nivel país tienen una percepción menos positiva de otras áreas relacionadas con la responsabilidad financiera. Los requisitos y prácticas de auditoría de este organismo tanto a nivel institucional como a nivel de proyecto son evaluados en forma positiva. Los donantes en casa central otorgan una alta calificación a esta área clave de desempeño. Los donantes en cada casa matriz también otorgan calificaciones sólidas o adecuadas a la implementación que hace UNICEF de políticas institucionales contra la corrupción y a la implementación de estrategias de gestión de riesgos. Los miembros de MOPAN en los países son más críticos con respecto a estos dos criterios. Hay opiniones dispares sobre si UNICEF asegura una actuación oportuna cuando se identifican irregularidades. Sin embargo, los donantes encuestados también tienen un conocimiento limitado de las prácticas de UNICEF en esta área.

En el área de gestión de recursos humanos, se vislumbra a UNICEF en forma positiva por sus prácticas en el despliegue de dotaciones de personal internacional a nivel país. Los donantes a nivel casa matriz califican a UNICEF como adecuado en términos de transparencia en la contratación y el ascenso del personal sobre la base de un sistema de méritos.

A nivel país, se percibe que UNICEF tiene sólidas prácticas de formulación de programas orientados hacia el desempeño. Los miembros de MOPAN en sede central identifican una limitación en esta

área. Con respecto a la labor de UNICEF en cuanto a la formulación de programas orientados hacia el desempeño a nivel país, se lo califica de sólido por fijar metas que permiten la realización de tareas de seguimiento en la implementación de proyectos. Sin embargo, los donantes a nivel casa central, consideran que la falta de un análisis de impacto, previo a la aprobación de nuevas iniciativas (lo cual califican de inadecuado), resulta una limitación en el proceso de formulación de programas de UNICEF.

Se percibe que UNICEF hace un uso adecuado de la información sobre el desempeño. El uso de la información para la planificación de nuevas áreas de cooperación a nivel país es calificado como sólido por los socios y como adecuado según los donantes. Los donantes a nivel país señalan que el desempeño de UNICEF es inadecuado en términos del gerenciamiento activo de actividades menos efectivas derivadas del ciclo anterior de formulación de programas. Sin embargo, los socios otorgan una calificación de adecuado en este tema. A nivel institucional, los donantes en cada una de las casas centrales califican de adecuada a la manera en que UNICEF utiliza la información sobre el desempeño para revisar las políticas institucionales. Los grupos encuestados también consideran que UNICEF hace un adecuado seguimiento de la implementación de las recomendaciones de la evaluación elevadas al Directorio.

Aunque se percibe que UNICEF es sólido en la asignación de recursos presupuestarios básicos según sus criterios, es posible que sea necesario que efectúe una publicación más amplia de estos criterios de asignación. Cuando se les pregunta a los encuestados si UNICEF publica los criterios que emplea para la asignación de recursos presupuestarios básicos, los donantes en sede central y los socios en los países califican a la organización como adecuada, mientras que los donantes con sede en cada país le asignan una calificación débil (aunque un gran porcentaje de donantes locales respondieron *no sabe* a esta pregunta). Sin embargo, quienes consideran que la organización publica los criterios que emplea, creen firmemente que la asignación se lleva a cabo en conformidad con estos criterios. Esto indica que tanto MOPAN sede central como UNICEF pueden emplear más esfuerzos para promover un mayor conocimiento.

Gestión de relaciones

Gestión de relaciones de UNICEF

À Calificaciones elevadas: aportes al diálogo sobre políticas

À Calificaciones bajas: uso de sistemas nacionales para procedimientos como por ejemplo adquisición y suministro, auditoría, elaboración de informes financieros

Los aportes de UNICEF al debate y al diálogo sobre políticas en defensa de los derechos de los niños son altamente valorados. La defensa de las políticas es fundamental dentro del mandato de UNICEF y se reconoce a este organismo por los aportes que hace en esta área, calificándolo de sólido. Las asociaciones constituidas por esta organización mundial con los gobiernos nacionales (a menudo consideradas como un punto fuerte en las respuestas a la pregunta abierta sobre las fortalezas clave de UNICEF), contribuyen a mejorar sus calificaciones positivas en esta área.

ñ.. la relación positiva que mantiene con sus homólogos nacionales y su influencia sobre estos en defensa de los derechos del niñoé Además, mantiene buenas relaciones con el Congreso de la República, lo cual permite

ejercer influencia y brindar asistencia técnica para la sanción de leyes sobre los niños y los jóvenes en el país (socio de UNICEF)

Se califica a UNICEF como inadecuado en términos generales por el uso de sistemas nacionales; los países asociados lo califican de adecuado y los donantes en cada país lo califican de inadecuado.⁸

UNICEF recibe bajas calificaciones en cinco de los seis criterios evaluados en esta área. Se lo califica de inadecuado en general por el uso de sistemas y procedimientos nacionales, incluidos los procedimientos de elaboración de informes financieros, los procedimientos de auditoría, los sistemas de adquisición y suministro y los procedimientos de ejecución presupuestaria, tanto en proyectos como en programas. Existe una única excepción que es el papel que desempeña UNICEF en el fomento de las evaluaciones de responsabilidad mutua de los compromisos asumidos conforme a la Declaración de París y el Plan de Acción de Accra (AAA, por sus siglas en inglés). Los socios califican su desempeño de sólido y los donantes de inadecuado. Sin embargo, hay un bajo nivel de conocimiento sobre este tema y un gran porcentaje de donantes en los países así como también de socios que contestaron no sabe a estas preguntas.

Además, cabe destacar que en ciertos contextos en los que UNICEF se desempeña, es posible que no sea viable o apropiado utilizar los sistemas nacionales.

UNICEF es evaluado como adecuado en función al grado en que sus procedimientos consideran las condiciones y capacidades locales, pero los donantes manifestaron su preocupación con respecto a esta área. Si bien los socios califican a UNICEF de sólido o adecuado en los criterios evaluados, los donantes a nivel país juzgan que el desempeño de UNICEF es inadecuado en lo referido al ajuste de la implementación de proyectos a medida que se produce el aprendizaje, o al ajuste de las carteras globales por país en respuesta inmediata a las circunstancias cambiantes de cada contexto en particular. Según los donantes, UNICEF también tiene un desempeño pobre en cuanto a la eficiencia de los procedimientos que emplea: los donantes en los países consideran que el tiempo empleado en los procedimientos tiene un efecto negativo sobre la implementación del proyecto. El uso que hace UNICEF de los procedimientos que son de fácil comprensión y seguimiento por parte de los socios directos es calificado como sólido por los socios y como adecuado por los donantes.

También se considera que UNICEF armoniza de manera adecuada los procedimientos, aunque al parecer, no cumple con las expectativas de los donantes en todos los aspectos. Los donantes a nivel país lo califican de adecuado en la mayoría de los criterios, pero asignan una calificación de inadecuada a la coordinación que hace UNICEF en la prestación de asistencia técnica a socios nacionales. En general, UNICEF recibe la calificación de sólido por su participación en los enfoques basados en programas y es evaluado como adecuado por su participación en misiones

⁸ Uso de sistemas nacionales se refiere al uso que hace UNICEF de los sistemas de adquisición y suministro y de los sistemas financieros del gobierno (incluidos los procedimientos de ejecución presupuestaria, los procedimientos de elaboración de informes financieros, los procedimientos de auditoría y los procedimientos para el registro de los desembolsos previstos en los presupuestos nacionales).

conjuntas. Los socios tienen una visión más positiva que los donantes sobre los esfuerzos realizados por UNICEF para armonizar los procedimientos. Los comentarios que el 18% de los encuestados proporcionaron a la pregunta abierta referida a las áreas de mejora clave indican que tal vez sea necesario que UNICEF fortalezca su nivel de coordinación con otros organismos de la ONU.

***“UNICEF debiera estar más orientado a trabajar de manera conjunta con otras organizaciones de la ONU como una única organización de la ONU”.
(Donante a nivel país)***

UNICEF obtuvo una calificación adecuada por el apoyo brindado a los planes y prioridades nacionales. Los encuestados a nivel país calificaron a UNICEF como adecuado por el apoyo brindado a las propuestas de financiamiento diseñadas y desarrolladas por el gobierno nacional o los socios directos. También califican como adecuada la aplicación de condicionalidad por parte de UNICEF que se corresponde con los objetivos y parámetros de referencia del gobierno nacional.

Gestión de conocimientos

Gestión de conocimientos de UNICEF

À Calificaciones elevadas: Oficina de evaluación independiente como parte del seguimiento de los resultados externos realizado por UNICEF

El seguimiento de los resultados externos de UNICEF se ve beneficiado por contar con una oficina de evaluación independiente. Los donantes encuestados a nivel sede central también señalan que UNICEF se desempeña adecuadamente en cuanto a asegurar que una proporción suficiente de proyectos/programas concretados sea sometida a una evaluación independiente. A nivel país, los socios otorgan a UNICEF una alta calificación por involucrar a los beneficiarios en funciones de seguimiento y evaluación. Por otra parte, los miembros de MOPAN califican a UNICEF como inadecuado según este criterio.

Según los donantes en la sede central, UNICEF lleva a cabo una adecuada presentación de la información sobre el desempeño en términos de eficacia. Apenas más de la mitad de los miembros de MOPAN en la sede central están de acuerdo con que UNICEF usa la información sobre el desempeño para presentar informes sobre su eficacia, incluidos los resultados obtenidos. Los donantes también consideran que UNICEF hace una adecuada presentación de informes ante el Consejo Ejecutivo sobre el desempeño en relación con su compromiso asumido frente a los principios de la Declaración de París.

Se califica a UNICEF como adecuado en su difusión de las lecciones aprendidas. También se considera adecuada la forma en que UNICEF brinda oportunidades a todos los niveles de la organización para compartir las lecciones aprendidas a partir de la experiencia práctica. Asimismo, se considera adecuado en relación con la identificación y difusión de las lecciones aprendidas a partir de la información sobre el desempeño.

Puntos fuertes y áreas clave para la mejora

A partir de los resultados obtenidos de la aplicación del Enfoque Común de MOPAN, existen puntos fuertes y áreas de mejora que los miembros de MOPAN, UNICEF y sus socios pueden utilizar como fuente de análisis. En muchos casos, hay puntos de vista divergentes sobre el desempeño de UNICEF. En la última sección del informe se presenta una lista más amplia de las cuestiones a analizar.

Puntos Fuertes

Las fortalezas de UNICEF se basan en los indicadores que recibieron una calificación de **relevados** por más de un grupo de encuestados o que recibieron una calificación **relevada** en términos generales. Entre ellos se encuentran:

- **Delegación de toma de decisiones:** tanto los miembros de MOPAN por país como los socios consideran que la operación descentralizada de UNICEF es un punto fuerte clave.
- **Gestión de recursos humanos:** los miembros de MOPAN a nivel país confían en que UNICEF mantenga el despliegue de personal internacional en las oficinas locales de cada país por un período suficiente como para mantener asociaciones efectivas a nivel país. Los socios nacionales tienden a estar de acuerdo y también evalúan el desempeño de UNICEF en esta área como sólido.
- **Responsabilidad financiera:** los miembros de MOPAN en la casa central tienen particular confianza en los mecanismos de auditoría interna que emplea UNICEF, en el grado en que sus auditorías institucionales adhieren a los estándares internacionales y en las políticas para abordar el problema de la corrupción dentro de la organización (sus colegas a nivel país son más críticos en este último punto). Según los socios nacionales, la fortaleza de UNICEF radica en sus prácticas de auditoría externa para proyectos y programas, y en la manera en que aborda las irregularidades en cada uno de los países en particular.
- **Aportes al diálogo sobre políticas:** los miembros de MOPAN en la casa central y los socios nacionales reconocen que UNICEF respeta los puntos de vista de sus socios y hace valiosos aportes al debate y al diálogo sobre políticas.
- **Orientación a favor de resultados en los Documentos de los Programas por País:** los socios brindan su reconocimiento a UNICEF por aplicar un enfoque de formulación de programas por país orientado a favor de los resultados, y consideran que esta área es uno de los puntos fuertes clave de UNICEF.
- **Enfoque hacia las prioridades temáticas:** los miembros de MOPAN y los socios brindan su reconocimiento a UNICEF por su orientación hacia un enfoque basado en los derechos humanos para la formulación de programas, la acción ante emergencias/ la respuesta humanitaria y la prevención y tratamiento del VIH/SIDA. Se considera adecuado su foco hacia la buena gobernabilidad. UNICEF recibe elevadas calificaciones por parte de los socios y donantes en los países por su enfoque hacia la igualdad de género, pero los donantes en la casa central sólo lo califican como adecuado.

Estas prioridades temáticas constituyen áreas focalizadas o estrategias transversales articuladas en el MTSP.

- **Seguimiento de los resultados externos:** los donantes en la casa central consideran que la independencia de la oficina de evaluación de UNICEF es un punto fuerte clave. Los socios otorgan a UNICEF elevadas calificaciones por involucrar a los clientes y beneficiarios clave en funciones de seguimiento y evaluación.

Áreas clave para la mejora

Las áreas de mejora clave en UNICEF se desprenden de los indicadores que fueron calificados como inadecuados por más de un grupo de encuestados o de cuando recibió una calificación de inadecuado en términos generales:

- **Uso de sistemas nacionales:** los miembros de MOPAN por país señalaron su preocupación sobre el uso por parte de UNICEF de los procedimientos de elaboración de informes financieros, los procedimientos de auditoría, los sistemas de adquisición y suministro y los procedimientos de ejecución presupuestaria a nivel nacional en los proyectos y programas. Por otra parte, los socios nacionales le asignan una calificación de adecuado o elevado en todas las preguntas relacionadas con este indicador clave de desempeño. Es posible que las diferencias de percepción en este indicador señalen la necesidad de que UNICEF optimice la presentación de información a los donantes a nivel país. Sin embargo, la capacidad de UNICEF de mejorar el uso de sistemas nacionales puede depender de los contextos particulares de cada país en el que opera.

Conclusiones

Los encuestados reconocen que UNICEF cuenta con un mandato perfectamente definido e indiscutible, relaciones positivas con socios gubernamentales, así como también capacidad operativa; los encuestados señalan que UNICEF logra concretar lo que se propone en el terreno. En el Enfoque Común de MOPAN, se percibe que UNICEF se desempeña de manera muy positiva en los indicadores de las prácticas y conductas organizacionales que tienen importantes repercusiones a nivel país: delegación en la toma de decisiones, orientación hacia resultados sobre la que se basa la formulación de programas por país y valiosos aportes en pos del diálogo sobre políticas. Al mismo tiempo, los encuestados observan la tensión que se percibe en UNICEF entre su consolidada trayectoria como ejecutor y su transición hacia una función más estratégica o *proactiva* que desempeña como defensor de normas y políticas.

Se percibe que UNICEF se desempeña adecuadamente en lo relativo a la implementación de diversos aspectos de los programas destinados a la eficacia en la asistencia, incluidos la flexibilidad de los procedimientos, la transparencia de las decisiones sobre la asignación de fondos de ayuda y la armonización de procedimientos. Se considera inadecuado su desempeño en el uso de sistemas nacionales (como los procedimientos nacionales de ejecución presupuestaria, los sistemas nacionales de adquisición y suministro, los procedimientos nacionales de elaboración de informes financieros y los procedimientos nacionales de auditoría). No obstante, los resultados obtenidos sobre el uso de los sistemas nacionales deben ser debatidos a la luz de las distintas realidades en las que opera UNICEF, que abarcan desde países con instituciones maduras y buenas estructuras de gobernabilidad hasta países inmersos en diversos grados de conflicto y que cuentan con frágiles sistemas nacionales.

A continuación se detallan las fortalezas y áreas de mejora clave que los miembros de MOPAN, UNICEF y sus socios nacionales pueden utilizar como fuente de análisis.

Puntos Fuertes:

Las fortalezas de UNICEF se basan en los indicadores que recibieron una calificación de *relevados* por más de un grupo de encuestados o que recibieron una calificación *relevada* en términos generales. Entre ellos se encuentran:

- **Delegación de toma de decisiones:** tanto los miembros de MOPAN por país como los socios consideran que la operación descentralizada de UNICEF es un punto fuerte clave.
- **Gestión de recursos humanos:** los miembros de MOPAN a nivel país confían en que UNICEF mantenga el despliegue de personal internacional en las oficinas locales de cada país por un período suficiente como para mantener asociaciones efectivas a nivel país. Los socios nacionales tienden a estar de acuerdo y también evalúan el desempeño de UNICEF en esta área como sólido.
- **Responsabilidad financiera:** los miembros de MOPAN en la casa central tienen particular confianza en los mecanismos de auditoría interna que emplea UNICEF, en el grado en que las auditorías institucionales adhieren a los estándares internacionales y en las políticas para abordar el problema de la corrupción dentro de la organización. (Sus colegas a nivel país son más críticos en este último punto). Según los socios nacionales, la fortaleza de UNICEF radica en sus prácticas de auditoría externa para proyectos y programas, y en la manera en que aborda las irregularidades en cada uno de los países en particular.
- **Aportes al diálogo sobre políticas:** los miembros de MOPAN en la casa central y los socios nacionales reconocen que UNICEF respeta los puntos de vista de sus socios y hace valiosos aportes al debate y al diálogo sobre políticas.

- **Orientación a favor de resultados en los Documentos de los Programas por País:** los socios brindan su reconocimiento a UNICEF por aplicar un enfoque de formulación de programas por país orientado al logro de resultados y consideran que esta área es uno de los puntos fuertes clave de UNICEF.
- **Enfoque hacia las prioridades temáticas:** los miembros de MOPAN y los socios brindan su reconocimiento a UNICEF por su orientación hacia un enfoque basado en los derechos humanos para la formulación de programas, la acción ante emergencias/ la respuesta humanitaria y la prevención y tratamiento del VIH/SIDA. Los encuestados a nivel país otorgan altas calificaciones a UNICEF por su enfoque hacia la igualdad de género, pero los donantes en la casa central sólo lo califican como adecuado. Estas prioridades temáticas constituyen áreas focalizadas o estrategias transversales articuladas en el MTSP.
- **Seguimiento de resultados externos:** los donantes en la casa central consideran que la independencia de la oficina de evaluación de UNICEF es un punto fuerte clave. Los socios otorgan a UNICEF elevadas calificaciones por involucrar a los clientes y beneficiarios clave en funciones de seguimiento y evaluación.

La siguiente tabla refleja los indicadores clave de desempeño, o micro-indicadores, que reciben la calificación más elevada (sólido o mejor) de cada uno de los grupos encuestados⁹.

Figura 0.1 Principales puntos fuertes de UNICEF por grupo encuestado *

Miembros de MOPAN a nivel país	Miembros de MOPAN a nivel sede central	Socios de UNICEF
• Gestión de recursos humanos • Delegación de toma de decisiones • Orientación estratégica importante hacia el enfoque basado en los derechos humanos con miras al desarrollo. (Enfoque hacia las prioridades temáticas) • Enfoque estratégico importante hacia la respuesta ante situaciones de emergencia/ acción humanitaria. (Enfoque hacia las prioridades temáticas) • Enfoque estratégico importante hacia la prevención y tratamiento del VIH/SIDA. (Enfoque hacia las prioridades temáticas)	• Responsabilidad financiera • Aportes al diálogo sobre políticas • Enfoque estratégico importante hacia la respuesta en situaciones de emergencia/ acción humanitaria. (Enfoque hacia las prioridades temáticas) • Las estrategias dirigidas a todos los niveles de la organización se basan en un mandato claro. (Enfoque institucional hacia los resultados) • Orientación estratégica importante hacia el enfoque basado en los derechos humanos con miras al desarrollo (Enfoque hacia las prioridades temáticas)	• Fijación de metas para permitir el seguimiento de la implementación de programas. (Formulación de programas orientados hacia el desempeño) • Enfoque hacia los resultados a nivel país • Seguimiento de los resultados externos • Delegación de toma de decisiones • Armonización de procedimientos

*Se incluyen solamente los cinco Indicadores Clave de Desempeño (KIP) o Micro-indicadores calificados como más elevados.

⁹ Favor de remitirse al Anexo III con el fin de ver todos los ítems que cualquiera de los grupos de encuestados podría haber calificado como sólidos.

Áreas para la mejora

Las áreas clave del Banco Mundial 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 los sistemas nacionales cuando se considera viable y apropiado:** los miembros de MOPAN por país señalaron su preocupación sobre el uso por parte de UNICEF de los procedimientos de elaboración de informes financieros, los procedimientos de auditoría, los sistemas de adquisición y suministro y los procedimientos de ejecución presupuestaria a nivel nacional en los proyectos y programas. Por otra parte, los socios nacionales le asignan una calificación de adecuado o elevado en todas las preguntas relacionadas con este indicador clave del desempeño. Es posible que las diferencias de percepción en este indicador señalen la necesidad de que UNICEF optimice la presentación de información a los donantes a nivel país. Es importante señalar que la capacidad de UNICEF de mejorar el uso de sistemas nacionales puede depender de los contextos particulares de cada país en el que opera.

Figura 0.2 Áreas para la mejora de UNICEF por grupo encuestado *

Miembros de MOPAN a nivel país	Miembros de MOPAN a nivel sede central	Socios de UNICEF
• Decisiones sobre la asignación de fondos de ayuda • Uso de sistemas nacionales • Seguimiento de los resultados externos • Ajuste de procedimientos	• Las nuevas iniciativas son sometidas al análisis de impacto.	• Ninguno

*Se incluyen solamente los ítems de menor calificación de los Indicadores Clave del Desempeño (KPI) o micro-indicadores que están calificados como *inadecuados*