

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

**Segundo período de sesiones ordinario
de la Junta Ejecutiva**

Roma, 27-30 de octubre de 2008

ASUNTOS FINANCIEROS, PRESUPUESTARIOS Y DE RECURSOS

Tema 5 del programa

Para examen

S

Distribución: GENERAL

WFP/EB.2/2008/5-B/1/Add.1

18 septiembre 2008

ORIGINAL: INGLÉS

RESPUESTA DE LA SECRETARÍA AL INFORME DEL AUDITOR EXTERNO SOBRE LA GESTIÓN ORIENTADA A LOS RESULTADOS: SEGUNDO EXAMEN DEL ESTADO DE APLICACIÓN DE LA GESTIÓN BASADA EN LOS RESULTADOS

La tirada del presente documento es limitada. Los documentos de la Junta Ejecutiva se pueden consultar en el sitio Web del PMA (<http://www.wfp.org/eb>).

NOTA PARA LA JUNTA EJECUTIVA

El presente documento se remite a la Junta Ejecutiva para su examen.

La Secretaría invita a los miembros de la Junta que deseen formular alguna pregunta de carácter técnico sobre este documento a dirigirse a los funcionarios del PMA encargados de la coordinación del documento, que se indican a continuación, de ser posible con un margen de tiempo suficiente antes de la reunión de la Junta.

Jefe de Finanzas y Director, FL*: Sr. A. Abdulla tel.: 066513-2401

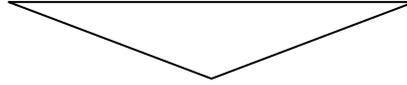
Oficial Superior de Gestión basada
en los Resultados, OED**: Sr. K. Owusu-Tieku tel.: 066513-3018

Para cualquier información sobre el envío de documentos para la Junta Ejecutiva, sírvase dirigirse a la Sra. C. Panlilio, Auxiliar Administrativa de la Dependencia de Servicios de Conferencias (tel.: 066513-2645).

* Dirección de Servicios Financieros y Jurídicos.

** Oficina del Director Ejecutivo.

PROYECTO DE DECISIÓN*



La Junta toma nota de las recomendaciones de auditoría formuladas por el Auditor Externo en su informe (WFP/EB.2/2008/5-B/1) y de las respuestas de la Secretaría expuestas en el documento titulado “Respuesta de la Secretaría al Informe del Auditor Externo sobre la gestión orientada a los resultados: Segundo examen del estado de aplicación de la gestión basada en los resultados” (WFP/EB.2/2008/5-B/1/Add.1), y alienta a la Secretaría a aplicar sin demora las recomendaciones derivadas de dicha auditoría.

* Se trata de un proyecto de decisión. Si se desea consultar la decisión final adoptada por la Junta, sírvase remitirse al documento “Decisiones y recomendaciones del segundo período de sesiones ordinario de 2008 de la Junta Ejecutiva” (WFP/EB.2/2008/15) que se publica al finalizar el período de sesiones.

RESULTADOS GLOBALES DE LA AUDITORÍA

1. La Secretaría toma nota de la observación positiva del Auditor Externo de que el sistema de gestión basada en los resultados (RBM) del PMA, que lleva implantado cinco años, ha cumplido de manera constante las normas de buenas prácticas, y que el PMA se ha beneficiado de las mejoras que dicho sistema ha traído consigo.
2. La Secretaría acoge favorablemente las observaciones y recomendaciones del Auditor Externo, pues servirán para reforzar las reformas administrativas y del sistema de gobierno que están en marcha.
3. La Secretaría seguirá aumentando la capacidad para atender la creciente demanda de incorporación de las prácticas de la RBM en todos los aspectos de las actividades del PMA y prestará apoyo para atender las necesidades prioritarias.
4. En el presente informe se analizan las respuestas y las medidas de la Secretaría para aplicar las recomendaciones del Auditor Externo.

FIJACIÓN DE OBJETIVOS Y DEFINICIÓN DE EFECTOS, PRODUCTOS E INDICADORES

Cuestión 1

5. El Auditor Externo señaló que, si bien los Objetivos Estratégicos del PMA fijaban metas valiosas, no eran lo bastante específicos como para ser cuantificables y por consiguiente no podían utilizarse para determinar si se habían logrado las metas fijadas tanto a nivel estratégico como de los proyectos.

⇒ *Recomendación 1*

6. Cuando la Secretaría y la Junta Ejecutiva revisen o adapten el Plan Estratégico, podrían examinar la posibilidad de revisar los Objetivos Estratégicos con el fin de aclarar su alcance y aspiraciones globales, y de introducir una serie de subobjetivos respecto de los cuales pudieran medirse las realizaciones.

⇒ *Respuesta de la Secretaría*

7. La Secretaría cree que los Objetivos Estratégicos aprobados por la Junta ofrecen una orientación adecuada para el establecimiento de objetivos, efectos y productos a otros niveles. La Secretaría está de acuerdo con la recomendación y ha introducido un nivel subsidiario de objetivos cuantificables que permitan medir las realizaciones del PMA. El Marco de resultados estratégicos (2008-2011) refleja esos cambios.

⇒ *Plazos de aplicación propuestos*

8. Estos cambios se aplicarán de inmediato.

Cuestión 2

9. El Auditor Externo señaló que el personal del PMA tenía dificultades para valorar la forma en que su labor contribuía al logro de los Objetivos Estratégicos, pues estos últimos se encontraban en el mismo nivel jerárquico que los Objetivos de Gestión del PMA. Los logros del personal podrían medirse más bien en relación con los Objetivos de Gestión asociados a Objetivos Estratégicos concretos, y sobre esa base podrían elaborarse los planes de trabajo personales.

⇒ *Recomendación 2*

10. La Junta Ejecutiva y la Secretaría podrían estudiar la posibilidad de elaborar unos Objetivos de Gestión que contribuyan a Objetivos Estratégicos específicos, por ejemplo, incorporándolos en la nueva serie de subobjetivos que se describe en la Recomendación 1.

⇒ *Respuesta de la Secretaría*

11. Habida cuenta de la complejidad que reviste vincular los Objetivos de Gestión a Objetivos Estratégicos concretos, la Secretaría se propone definir de nuevo los actuales Objetivos de Gestión con el fin de alinearlos con el sistema de medición de resultados que se está elaborando para el Marco de resultados estratégicos (2008-2011) anteriormente mencionado.

⇒ *Plazos de aplicación propuestos*

12. La ejecución será inmediata.

Cuestión 3

13. El Auditor Externo reconoció la utilidad del “Compendio de indicadores” para medir las realizaciones en el PMA, pero consideró que el documento aún no estaba terminado al encontrarse muchos de los indicadores aún en fase de experimentación, y al no haber suficientes indicadores para medir las realizaciones con respecto a algunos productos y efectos.

⇒ *Recomendación 3*

14. Cuando ultime el nuevo Plan Estratégico para 2008-2011, la Secretaría podría aprovechar la ocasión para actualizar el “Compendio de indicadores”, por ejemplo, revisando estos últimos de manera que permitan hacer una medición completa de las realizaciones del PMA con respecto a sus objetivos.

⇒ *Respuesta de la Secretaría*

15. La Secretaría cree que será sumamente útil actualizar el “Compendio de indicadores” y que ciertas partes de éste podrían ampliarse para permitir una medición y demostración completas de las realizaciones del PMA en relación con sus objetivos. La Secretaría pondrá al día el actual “Compendio de indicadores” una vez sea aprobado el Marco de resultados estratégicos (2008–2011).

⇒ *Plazos de aplicación propuestos*

16. La ejecución está prevista para marzo de 2009.



MEDICIÓN Y COMUNICACIÓN DE LAS REALIZACIONES CON RESPECTO A LOS OBJETIVOS, LOS EFECTOS Y LOS PRODUCTOS

Cuestión 4

17. A juicio del Auditor Externo, los documentos de los proyectos no marcaban metas de consecución de productos y efectos, salvo el número de beneficiarios y las cantidades de alimentos distribuidos. La falta de metas claras para la consecución de efectos y productos supone un obstáculo para las decisiones en materia de aprobación de proyectos y el seguimiento de las realizaciones de los proyectos.

⇒ Recomendación 4

18. La Secretaría podría contemplar la posibilidad de ampliar los documentos de los proyectos de manera que incluyan información sobre los productos y efectos que debería producir el proyecto, el modo en que éstos se medirán (es decir, los indicadores que se aplicarán), y las metas anuales previstas, cuyo seguimiento podría efectuarse mediante los informes normalizados de cada proyecto.

⇒ Respuesta de la Secretaría

19. La Secretaría coincide con la recomendación y está decidida a elaborar documentos de proyectos que incluyan pormenores sobre los productos, los efectos y las metas a fin de facilitar la medición y la comunicación de los resultados en los informes normalizados sobre los proyectos. Las oficinas en los países están obligadas a cartografiar los marcos de medición de efectos y productos en los documentos de proyectos. El concepto del documento de la estrategia en el país, que está en fase de elaboración, se basará en los resultados; se está preparando una nota de orientación con ese objeto, y también se elaborará una lista de comprobación para la evaluación de la RBM que servirá de ayuda en el diseño y el seguimiento de los proyectos.

⇒ Plazos de aplicación propuestos

20. La “Lista de comprobación para la evaluación de la RBM” estará lista en enero de 2009; la “Nota de orientación sobre el documento de estrategia en el país basada en los resultados” estará terminada en el segundo trimestre de 2009.

Cuestión 5

21. El Auditor Externo reconoció las mejoras en la presentación de informes sobre los resultados en materia de productos, pero señaló deficiencias en el seguimiento y la comunicación de los efectos de los proyectos, así como la falta de un sistema normalizado de información sobre las realizaciones como principal causa de las discrepancias en la información de este tipo contenida en los informes normalizados de los proyectos y el Informe Anual de las Realizaciones.

⇒ Recomendación 5

22. Aunque la Secretaría ha conseguido mejoras en el seguimiento de las realizaciones de los proyectos desde la introducción de los informes normalizados, quizá desee adoptar nuevas medidas para mejorar el seguimiento de los efectos.



⇒ *Respuesta de la Secretaría*

23. La Secretaría reconoce la necesidad de mejorar el seguimiento de las realizaciones y la medición de los efectos de los proyectos. Entre los trabajos en marcha encaminados a perfeccionar los conjuntos de instrumentos de seguimiento y evaluación (SyE) está previsto medir los resultados. Proseguirá la armonización de los instrumentos de evaluación y de análisis de la vulnerabilidad con objeto de mejorar la medición de los efectos y la información al respecto en los informes normalizados de los proyectos. La Secretaría está colaborando con organismos de las Naciones Unidas y asociados para elaborar métodos de acopio de datos sobre los efectos y está documentando los progresos logrados a nivel de los efectos en el marco de intervenciones en las que participan varias instituciones. Los exámenes de las realizaciones por el personal directivo, completados por autoevaluaciones y evaluaciones por terceras partes independientes, mejorarán el sistema de medición de los efectos.
24. La Secretaría está decidida a velar por lo siguiente: i) que se revise el formato de los exámenes de los efectos de los proyectos y la información al respecto; ii) que se aumente la capacidad de medición, seguimiento y presentación de informes sobre los efectos; y iii) que se elaboren y publiquen notas de orientación acerca de la medición, el seguimiento y la presentación de informes sobre los efectos.

⇒ *Plazos de aplicación propuestos*

25. Se prevé que el nuevo formato para el examen de los efectos de los proyectos y la presentación de informes correspondientes esté listo para el primer trimestre de 2009. Las actividades de fomento de la capacidad proseguirán a lo largo de 2009. Las notas de orientación sobre la medición, el seguimiento y la presentación de informes sobre los efectos se publicarán en el segundo trimestre de 2009.

Cuestión 6

26. El Auditor Externo señaló que la actual política de evaluación quizá sea poco realista en la práctica. Dicha política exige la evaluación de todos los proyectos de duración superior a 12 meses, sea durante la ejecución o después de ésta, pero llegan a ser evaluados menos del 50% de esos proyectos.

⇒ *Recomendación 6*

27. Al elaborar la nueva política de evaluación, la Secretaría podría tener en cuenta qué número de evaluaciones resulta factible realizar y comprometerse a realizar sólo las que puedan llevarse a cabo de manera realista. Idealmente, la nueva política podría prever una amplia gama de evaluaciones para poder extraer el mayor número posible de enseñanzas de los diferentes proyectos, países y regiones.

⇒ *Respuesta de la Secretaría*

28. La Secretaría está de acuerdo en que una política de evaluación realista es indispensable para el éxito de la RBM, y se han adoptado medidas para mejorar la política en vigor. En el proyecto revisado de la política de evaluación se propone la evaluación de 30 operaciones al año, 10 de ellas por la Oficina de Evaluación (OEDE) y 20 con carácter descentralizado. Las enseñanzas extraídas se presentarán en un informe anual (véase la Recomendación 10) y complementarán las buenas prácticas observadas mediante las actividades de seguimiento (véase la Recomendación 7).

⇒ *Plazos de aplicación propuestos*

29. Véanse los planes de aplicación presentados para las recomendaciones 7 y 10.

Cuestión 7

30. El Auditor Externo observó que las direcciones, los despachos regionales y las oficinas en los países preparan planes de trabajo que ajustan sus objetivos a los Objetivos Estratégicos del PMA, pero que la falta de un sistema común de información sobre la gestión de las realizaciones constituye un obstáculo para la adopción de decisiones a todos los niveles.

⇒ *Recomendación 7*

31. A la Secretaría quizá le resulte útil identificar todas las buenas prácticas de seguimiento de las realizaciones en todo el PMA y comunicarlas a las diversas direcciones, oficinas en los países y despachos regionales, en lugar de esperar que cada sector de trabajo establezca sus propios métodos de gestión de las realizaciones y de asignar los recursos en consecuencia.

⇒ *Respuesta de la Secretaría*

32. La Secretaría cree que es importante mejorar el seguimiento de las realizaciones, y así lo ha hecho recientemente por medio del enfoque común de SyE. La Dependencia de Coordinación de la Gestión basada en los Resultados y la Dirección de Diseño y Apoyo a los Programas han estado difundiendo buenas prácticas de medición y seguimiento de las realizaciones en todo el PMA mediante talleres y material de orientación y aprendizaje publicados en *WFPgo*. La Secretaría introducirá instrumentos que reflejen las buenas prácticas para garantizar que el seguimiento de las realizaciones y la comunicación de la información sobre los resultados se efectúen de manera oportuna y armonizada en todo el PMA. Esas mediciones proseguirán en el marco del fomento de la capacidad para mejorar la RBM en la Secretaría.
33. La Secretaría pondrá en marcha un sistema de información sobre gestión de las realizaciones y adoptará los nuevos instrumentos de aprendizaje derivados de la RBM.

⇒ *Plazos de aplicación propuestos*

34. Está previsto que los nuevos instrumentos de aprendizaje derivados de la RBM estén ultimados en el segundo trimestre de 2009. El sistema de información sobre la gestión de las realizaciones se implantará en diciembre de 2009.



Cuestión 8

35. El Auditor Externo observó que las tasas de terminación de las evaluaciones del Programa de evaluación de la actuación profesional y mejora de las competencias (PACE) son bajas debido a la complejidad de la documentación requerida, la dificultad para acceder a ella y la falta de incentivos y de procedimientos de examen sistemático de las evaluaciones del PACE que garanticen la buena calidad de las mismas.

⇒ *Recomendación 8*

36. La Secretaría podría tomar medidas para alentar al personal a utilizar el sistema PACE y hacer lo posible para que se lleven a cabo reuniones y evaluaciones de buena calidad por los medios siguientes:

- a. simplificar el sistema PACE y su documentación;
- b. hacer que el sistema sea accesible por igual a todo el personal;
- c. introducir un sistema de retribución relacionada con el desempeño basándose en los resultados de las evaluaciones del PACE; y
- d. incluir la realización de evaluaciones del PACE de buena calidad entre los objetivos personales de todos los miembros del personal directivo, de modo que se les evalúe con respecto al cumplimiento de ese objetivo.

⇒ *Respuesta de la Secretaría*

37. La Secretaría considera que todo el personal y los directores deben completar las evaluaciones del PACE, pues se trata de un importante requisito decisivo para el éxito de todo sistema de RBM. La Secretaría está examinando distintas tecnologías con el fin de simplificar y mejorar el acceso al sistema PACE: los detalles se expondrán en un documento de estrategia sobre recursos humanos que se está preparando para presentarlo en el segundo período de sesiones ordinario de 2008 de la Junta. Se introducirán instrumentos y procedimientos mejorados en el PACE para mejorar el seguimiento del desempeño del personal e informar al respecto.

38. Al formar parte del sistema común de las Naciones Unidas, el PMA seguirá respetando el acuerdo colectivo para llegar a la introducción de la remuneración basada en el desempeño; cuando ello suceda, el PACE seguirá siendo la base para medir el desempeño. No obstante, sigue habiendo graves obstáculos en lo que se refiere a la observancia; la Dirección de Recursos Humanos (OMH) está estudiando formas de resolverlos.

⇒ *Plazos de aplicación propuestos*

39. Estas mejoras se introducirán en 2009.

Cuestión 9

40. El Auditor Externo observó que las tasas de terminación de las evaluaciones del PACE son bajas porque no se hace un examen sistemático de esas evaluaciones para velar por su buena calidad.

⇒ *Recomendación 9*

41. La Secretaría podría contemplar la posibilidad de realizar todos los años un examen de una muestra aleatoria de evaluaciones del PACE y emplear los resultados para orientar al personal directivo sobre cómo mejorar la calidad de las evaluaciones, cuando sea necesario.



⇒ *Respuesta de la Secretaría*

42. La Secretaría reconoce que unas evaluaciones del PACE de buena calidad pueden respaldar el desarrollo y la retención del personal. En lo sucesivo, las evaluaciones del PACE se examinarán una vez cada dos años en lugar de una vez al año debido a las limitaciones de financiación y de recursos.

⇒ *Plazos de aplicación propuestos*

43. Estos cambios se aplicarán de inmediato.

Cuestión 10

44. El Auditor Externo señaló la falta de un sistema sólido que permita acopiar y difundir información sobre las realizaciones institucionales y de los proyectos, lo que limita el aprendizaje entre el personal y la dirección, así como a nivel de los proyectos y las instancias de gestión.

⇒ *Recomendación 10*

45. La Secretaría tal vez desee poner en práctica un proceso sistemático para que las lecciones aprendidas del seguimiento de los resultados y de la evaluación de los proyectos se compartan entre direcciones, proyectos, países y regiones. También se podría plantear la cuestión de si es necesario producir dos informes anuales en los que se resuman los datos de los informes normalizados de los proyectos: la evaluación anual de los informes normalizados de los proyectos y el Informe Anual de las Realizaciones.

⇒ *Respuesta de la Secretaría*

46. La Secretaría está de acuerdo con la primera parte de esta recomendación y mejorará el acopio y la difusión de las enseñanzas extraídas del SyE de las realizaciones de los proyectos. Existe un intercambio de información sobre las prácticas de seguimiento gracias a los instrumentos del *Pass-It-On* (Sistema de intercambio de consejos prácticos) y mediante talleres anuales de presentación de informes, que permiten al personal familiarizarse con esas prácticas.

47. La Secretaría seguirá preparando los dos informes sobre las realizaciones de forma separada porque tienen propósitos diferentes: las evaluaciones de los informes normalizados de los proyectos comunican a los donantes y al público los resultados al nivel de los proyectos, y el Informe Anual de las Realizaciones informa a la Junta y a la comunidad internacional sobre los resultados institucionales. La Secretaría no prepara informes de evaluación para los informes normalizados de los proyectos, sino un documento interno para dar a conocer a los directores las enseñanzas extraídas durante la preparación de los informes normalizados de los proyectos.

⇒ *Plazos de aplicación propuestos*

48. Estas mejoras se aplicarán con efecto inmediato.

Cuestión 11

49. El Auditor Externo observó que, según la percepción del personal, el compromiso del personal directivo superior con la RBM había disminuido desde su implantación generalizada en 2006.



⇒ *Recomendación 11*

50. Tal vez el personal directivo superior de la Secretaría desee adoptar nuevas medidas para demostrar al personal que mantiene su compromiso con la RBM, por ejemplo mediante:
- el otorgamiento de recompensas por los resultados obtenidos;
 - la actualización de los documentos sobre RBM; y
 - el continuo aprovechamiento de las competencias especializadas adquiridas en la Dirección de Gestión basada en los Resultados mediante la creación de una red estructurada de expertos en la materia que se extienda por todo el PMA

⇒ *Respuesta de la Secretaría*

51. La Secretaría está de acuerdo en que el compromiso sostenido del personal directivo superior con la RBM es indispensable para el éxito del marco del sistema de gobierno del PMA. La RBM está implantada de forma generalizada y se ha creado en la Oficina del Director Ejecutivo una dependencia encargada de coordinar la RBM que: i) será el centro de coordinación de la RBM en el PMA; ii) orientará al personal dedicado a la RBM; iii) aumentará la capacidad del personal, las contrapartes de los gobiernos y los asociados; iv) actualizará las políticas, las directrices, los documentos y los instrumentos para la planificación de las realizaciones en la esfera de la RBM; v) examinará las realizaciones y facilitará información al respecto para los usuarios internos y externos con miras a mejorar la transparencia, los conocimientos y la adopción de la RBM; y vi) prestará orientación sobre los objetivos de la RBM y las responsabilidades, facultades y procedimientos operacionales correspondientes, en la medida en que sea necesario para fomentar su práctica. La dependencia seguirá prestando respaldo y apoyo técnico con el fin de aumentar la capacidad de los directores y coordinadores de la RBM en los despachos regionales, las oficinas en los países y la Sede.
52. La Secretaría hará lo siguiente: i) publicará una circular de la Directora Ejecutiva; ii) reconstituirá la red de coordinadores de tareas y de funcionarios de enlace de la RBM; iii) actualizará la “Guía de orientación sobre la gestión basada en los resultados”; y iv) actualizará las directrices y los instrumentos de planificación del trabajo y examen de las realizaciones.
53. La Secretaría no puede llevar a la práctica la remuneración en función del desempeño dentro del sistema común de las Naciones Unidas, pero seguirá reconociendo y recompensando el logro de resultados mediante un premio anual al mérito y la eficiencia destinado al personal, los equipos y las oficinas.

⇒ *Plazos de aplicación propuestos*

54. Los plazos de aplicación propuestos son los siguientes:
- diciembre de 2008: publicación de la circular de la Directora Ejecutiva sobre la RBM y reconstitución de la red de coordinadores de tareas y funcionarios de enlace de la RBM;
 - primer trimestre de 2009: actualización de la “Guía de orientación sobre la gestión basada en los resultados”; y
 - último trimestre de 2009: publicación de orientaciones e instrumentos actualizados sobre planificación del trabajo y examen de las realizaciones.

SIGLAS UTILIZADAS EN EL PRESENTE DOCUMENTO

OEDE	Oficina de Evaluación
OMH	Dirección de Recursos Humanos
PACE	Programa de evaluación de la actuación profesional y mejora de las competencias
RBM	Gestión basada en los resultados
SyE	Seguimiento y evaluación