

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

1º septiembre 2008

ORIGINAL: INGLÉS

GESTIÓN ORIENTADA A LOS RESULTADOS: SEGUNDO EXAMEN DEL ESTADO DE APLICACIÓN DE LA GESTIÓN BASADA EN LOS RESULTADOS

Informe del Auditor Externo

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.

Director de la Oficina del Sr. G. Miller Tel.: + (44) 20 7798 7136
Auditor Externo:

Auditor Externo: Sr. R. Clark Tel.: 066513-2577

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).





National Audit Office

La Oficina Nacional de Auditoría del Reino Unido (NAO) presta al Programa Mundial de Alimentos (PMA) un servicio de auditoría externa. El Contralor y Auditor General del Reino Unido ha sido designado Auditor Externo por la Junta Ejecutiva, de conformidad con el Artículo XIV del Reglamento Financiero. Además de emitir un dictamen sobre los estados financieros del PMA, tiene, en virtud de su mandato, la facultad de informar a la Junta Ejecutiva sobre la eficacia de los procedimientos financieros y de la administración y gestión generales del PMA.

La finalidad del informe de la NAO es ofrecer una supervisión y una garantía independientes a los gobiernos y a otras partes; valorizar la gestión financiera y el sistema de gobierno del PMA; y, mediante el proceso de supervisión externa, apoyar los objetivos de la labor del Programa Mundial de Alimentos de las Naciones Unidas.

Para más información sírvase dirigirse a:

Graham Miller
Director
National Audit Office

157-197 Buckingham Palace Road

Victoria

London
SW1W 9SP
+44 (0)20 7798 7136

Correo electrónico:
Graham.Miller@nao.gsi.gov.uk

Informe del Auditor Externo

Gestión orientada a los resultados en el Programa Mundial de Alimentos: segundo examen del estado de aplicación de la gestión basada en los resultados

Índice	Párrafos
Resumen	1-20
Alcance del examen	21-23
Historia de la gestión basada en los resultados en el PMA	24-27
Establecimiento de objetivos, efectos, productos e indicadores	28-41
Medición de las realizaciones en función de los objetivos, los efectos y los productos, y presentación de informes al respecto	42-58
Aprendizaje a partir de los resultados	59-62
Medidas futuras	63-66
Conclusiones	67-70
ANEXO 1: Observaciones de la Secretaría sobre las recomendaciones del Auditor Externo	

RESUMEN

El presente informe constituye la segunda parte de un examen independiente, realizado en dos etapas, de lo que ha avanzado el Programa Mundial de Alimentos en la aplicación de la gestión basada en los resultados. En nuestro informe inicial, de marzo de 2006, se analizó el marco establecido por la Secretaría para hacer un seguimiento de los resultados y presentar los informes correspondientes. En este segundo informe se examinan los avances realizados en la incorporación de la gestión basada en los resultados en todas las actividades y se valora en qué medida se está aplicando correctamente en todo el Programa.

Elementos que dan cuerpo a la RBM

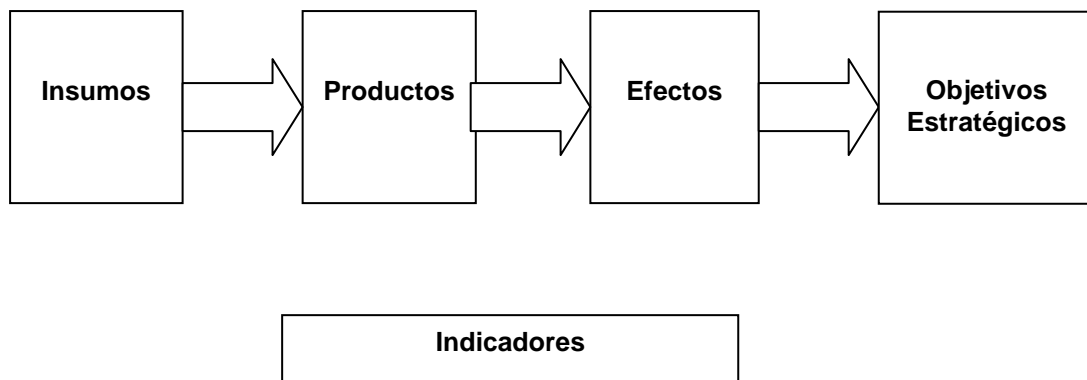
1. La finalidad del Programa Mundial de Alimentos (PMA) es utilizar sus recursos para alcanzar los objetivos de desarrollo del Milenio de las Naciones Unidas mediante intervenciones basadas en alimentos dirigidas a las personas pobres que padecen hambre. Para hacerlo, el PMA elaboró un Plan Estratégico en el que definió cinco Objetivos Estratégicos y siete Objetivos de Gestión que le ayudarán a obtener resultados conforme a sus objetivos. El PMA pretende utilizar la gestión basada en los resultados para ayudar a conseguir tales objetivos.
2. La gestión basada en los resultados (RBM) consiste en una medición eficaz de las realizaciones, lo que tiene que ver con lo siguiente:
 - la capacidad para medir los progresos hacia unos objetivos cuantificables y de duración delimitada;
 - la rendición de cuentas sobre el despliegue de unos insumos (recursos) y unos productos (actividades y resultados cuantificables) claramente definidos;
 - el énfasis puesto en la consecución de unos efectos claramente definidos y no sólo en los gastos presupuestarios o la realización de las actividades.
3. La RBM contribuye a mejorar las decisiones del personal directivo y, en última instancia —mediante mecanismos eficaces de presentación de informes— de los órganos rectores. Un sistema eficaz de RBM, por lo tanto, facilita la información necesaria para que el personal directivo pueda adoptar decisiones de reorientación de los recursos y prioridades de modo que se puedan conseguir los objetivos especificados por la Junta Ejecutiva:

Por qué es importante la RBM

4. La aplicación de un enfoque basado en los resultados facilita la labor de justificación de los proyectos y el establecimiento de prioridades dentro de las actividades a efectos de financiación. La evaluación de los progresos, las consecuciones y la rentabilidad —así como la adopción de decisiones operacionales y financieras para respaldarlo— se facilita mediante sistemas y evaluaciones que se centren en los efectos y no sólo en los productos, las actividades o los gastos.
5. Se ha reconocido que la gestión basada en los resultados es un importante componente del buen gobierno y de la rendición de cuentas; y así se señaló en el informe del 2006 del Comité Directivo Independiente Externo sobre el examen amplio de la gobernanza y la supervisión de los fondos, programas y organismos especializados de las Naciones Unidas, en el que se recomendaba una aplicación general de la RBM en el sistema de las Naciones Unidas.
6. En el año 2006 presentamos un informe sobre el marco establecido por la Secretaría para supervisar y comunicar los resultados. Constatamos que dicho marco constituía una base sólida para seguir desarrollando la RBM y formulamos siete recomendaciones para que la dirección fortaleciera el marco de la :
 - en la medida de lo posible, incorporar en el marco de la los efectos conjuntos obtenidos en colaboración con los asociados en la ejecución;
 - obtener sistemáticamente observaciones y retroinformación de los países receptores y donantes;
 - establecer informes sobre los gastos con respecto a los objetivos;
 - incorporar mejor la RBM en los sistemas WINGS y COMPAS;
 - ajustar los resultados obtenidos a los calendarios previstos;
 - centrar el trabajo del Comité de Evaluación Interna en el desarrollo y la importancia de la RBM; y
 - basar los indicadores de las realizaciones en sistemas de datos que ofrezcan una buena relación costo-eficacia.
7. La Secretaría, que se mostró de acuerdo con estas recomendaciones, ha respondido actuando en el marco de las iniciativas ya existentes y adoptando medidas específicas. En el ámbito de este segundo examen, nos propusimos valorar cómo están funcionando en la práctica las disposiciones relativas a la RBM.

Metodología empleada para aplicar la RBM

8. Para que la RBM sea eficaz es necesario que cada actividad programática contribuya a la consecución de los Objetivos Estratégicos. Con este fin, el PMA ha elaborado el documento titulado “Compendio de Indicadores”. En éste se definen los productos y efectos que necesita obtener el PMA para conseguir los Objetivos Estratégicos, así como los indicadores que utilizará para medir sus realizaciones con arreglo a tales productos y efectos. También se describen los resultados previstos que se propone obtener el PMA para poder alcanzar sus Objetivos de Gestión y los indicadores que utilizará para medir las realizaciones frente a los resultados previstos. Por otra parte, el PMA exige a cada dirección, despacho regional y oficina en el país que elabore un plan de trabajo en el que se definan las actividades y proyectos de cada área y cómo contribuirán a realizar los Objetivos Estratégicos y los Objetivos de Gestión.



9. La Secretaría está llevando a cabo actualmente un proceso de plena incorporación de la RBM —que anteriormente se consideraba una iniciativa separada— en todos los aspectos de las actividades del Programa. La integración de la RBM permitirá al PMA demostrar de qué manera sus actividades contribuyen al logro de sus Objetivos Estratégicos, así como mejorar la gestión de sus realizaciones con el fin de obtener de las citadas actividades los resultados necesarios. Por consiguiente, hemos examinado en qué medida la gestión basada en los resultados se está utilizando de manera plena y eficaz en todo el Programa.

Constataciones

10. Constatamos que los Objetivos Estratégicos constituían unas metas valiosas, pero que, debido a su carácter ambicioso, al PMA le era imposible determinar la medida en qué se habían alcanzado. El Programa ha diseñado unos Objetivos de Gestión de gran utilidad que quedan fuera del marco de insumos, productos y efectos aplicables a los Objetivos Estratégicos, lo cual podría resultar confuso para el personal. Constatamos, asimismo, que el Compendio de Indicadores (que definía los productos, los efectos, los resultados previstos y los indicadores) representaba un sólido punto de partida para definir los objetivos y hacer un seguimiento de los mismos. No obstante, dicho

compendio debe ser ahora objeto de examen. El presente examen podría servir para aclarar la situación de los indicadores piloto y proporcionar un conjunto completo de indicadores cuyo pleno cumplimiento aseguraría la realización de los productos, los efectos y los Objetivos Estratégicos pertinentes.

11. Se hace un seguimiento de las realizaciones de los proyectos por medio de los documentos de proyecto y de los informes normalizados anuales. Los primeros se elaboran antes de la aprobación de un proyecto y, en casi todos los casos, incluyen un marco lógico en el que se definen los productos, los efectos y los indicadores que se utilizarán para medir los avances del proyecto. Los informes normalizados se elaboran anualmente para cada proyecto y en ellos se informa de los avances logrados con arreglo a los indicadores de las realizaciones.
12. En los informes normalizados de los proyectos se han estandarizado los datos reunidos y cotejados por la Sede. Gracias a ello, los datos que se acopian son más comparables de un proyecto a otro y los indicadores utilizados para medir las realizaciones reflejan más fielmente los del Compendio de Indicadores. Cada año, tomando como base los datos reunidos en los informes normalizados de los proyectos, se realiza una evaluación de estos últimos, así como un informe de las realizaciones. En el Informe Anual de las Realizaciones correspondiente a 2006 se ponían de relieve las continuas dificultades encontradas para reunir, agrupar y analizar los datos de los proyectos.
13. El PMA introdujo en 2003 una política de evaluación, que ha pasado por un proceso de actualización. Según dicha política, todos los proyectos que duren más de 12 meses deberán someterse a una evaluación durante o después de su ejecución. Esta norma ha resultado ser inviable en la práctica y, de los proyectos examinados que duraban más de 12 meses, menos de la mitad se había evaluado. En las evaluaciones llevadas a cabo se reconoció el valor de los proyectos, pero se constató que aún existían dificultades para hacer un seguimiento de las realizaciones, especialmente en lo referente a la medición de los efectos.
14. La consecución de los objetivos del PMA depende de que cada dirección, despacho regional u oficina en el país establezca unos objetivos apropiados en sus planes de trabajo y los cumpla. También exige que el personal fije y alcance unos objetivos personales que guarden relación tanto con los planes de trabajo de su área como con los Objetivos Estratégicos del PMA. El nuevo Programa de evaluación de la actuación profesional y de mejora de las competencias (PACE) debiera ayudar al personal a establecer unos objetivos apropiados. Probablemente también ayudará al personal directivo a valorar en qué medida el personal alcanza tales objetivos. Sin embargo, la utilización del sistema PACE ha sido escasa debido sobre todo a las dificultades técnicas iniciales, por ejemplo: el hecho de que sólo se pueda acceder a los formularios a través de la aplicación Lotus Notes, de la que no dispone todo el personal; la longitud y la complejidad del formulario; y la falta de incentivos para que el personal termine las evaluaciones del PACE (por ejemplo, la retribución no está relacionada con el desempeño).

15. El aprendizaje a partir de los resultados de la actuación del PMA se aplica principalmente a escala nacional y regional, a través de los informes normalizados de los proyectos y de las evaluaciones de algunos de ellos. Los resultados locales se agrupan en la evaluación anual de los informes normalizados de los proyectos y en los informes anuales de las realizaciones, pero no existe un procedimiento sistemático que permita transferir las lecciones aprendidas entre los diferentes proyectos, países y regiones. No se lleva a cabo una revisión periódica o rutinaria de los objetivos, los efectos, los productos y los indicadores teniendo en cuenta las realizaciones efectivas.
16. El PMA está construyendo sobre sólidos cimientos —de lo cual informamos en 2006— incorporando las funciones de la Dirección de Gestión basada en los Resultados a otras funciones del Programa (integración de la RBM). Constatamos que la dirección superior podría adoptar nuevas medidas para preservar los conocimientos especializados acumulados en la Dirección de Gestión basada en los Resultados y comunicar al personal su continuo compromiso con la RBM.

Conclusiones

17. El PMA ha hecho grandes avances en la aplicación de la RBM y la Secretaría ha dado el siguiente paso para su incorporación en el conjunto de las actividades. En nuestra opinión es ésta una etapa crucial para el desarrollo de la RBM, dado que existe el riesgo de que el personal malinterprete los cambios como una reducción del compromiso del personal directivo superior con la RBM, en lugar de interpretarlos como el siguiente paso para su aplicación. Para que la RBM se convierta en parte integrante de los procesos de gestión del Programa, el PMA debe mantener un fuerte impulso en su aplicación y, por lo tanto, hace hincapié en la inclusión de un componente útil y eficaz de mejora de la gobernanza y la rendición de cuentas. Al formular observaciones sobre nuestras constataciones y recomendaciones, la Secretaría nos informó acerca de los planes de crear un puesto D-1 en la Oficina del Director Ejecutivo, dedicado a la función de coordinador de la RBM en el PMA y encargado de dar orientaciones al personal en la materia.

18. A la luz de nuestras constataciones, recomendamos lo siguiente:

- **Recomendación 1:** 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.
- **Recomendación 2:** 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 a la nueva serie de subobjetivos que se describe en la recomendación 1.
- **Recomendación 3:** 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.

- **Recomendación 4:** 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 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.
- **Recomendación 5:** 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.
- **Recomendación 6:** 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.
- **Recomendación 7:** 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.
- **Recomendación 8:** 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:
 - simplificar el sistema PACE y su documentación;
 - hacer que el sistema sea accesible por igual a todo el personal;
 - introducir un sistema de retribución relacionada con el desempeño basándose en los resultados de las evaluaciones del PACE; y
 - 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.
- **Recomendación 9:** 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.

- **Recomendación 10:** 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.
- **Recomendación 11:** Tal vez el personal directivo superior de la Secretaría desee adoptar nuevas medidas para demostrar claramente 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
 - la continua utilización de los conocimientos especializados acumulados 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.

19. La Secretaría nos ha dado una respuesta positiva a estas recomendaciones, que tal vez la Junta Ejecutiva desee tener en cuenta en mayor medida y estudiar más detenidamente. En el Anexo 1 figuran las observaciones de la Secretaría sobre cada una de nuestras recomendaciones. En su respuesta, la Secretaría acepta y aprueba las recomendaciones de la auditoría y se compromete además a adoptar distintas medidas específicas. Para asegurar tanto el éxito de la RBM como la mejor supervisión de las realizaciones del Programa por parte de la Junta Ejecutiva, gracias a la RBM, será importante que los cambios vayan acompañados de propuestas y plazos específicos que permitan someter a seguimiento la ejecución.

20. La Junta Ejecutiva, por lo tanto, tal vez desee que esos compromisos se plasmen en medidas concretas que lleven asociado un marco cronológico relacionado con los beneficios que se prevé obtener de su aplicación, y confirmar las disposiciones aplicables para que la Junta informe a la Secretaría. Tal vez la Junta Ejecutiva desee, además, pronunciarse sobre si va a hacer especial hincapié en esferas de acción concretas. A este respecto, opinamos que las recomendaciones 1-4 y 11 revisten una particular importancia para que los procesos de la RBM del PMA puedan aportar los beneficios previstos gracias a una mejor medición de las realizaciones.

ALCANCE DEL EXAMEN

21. El presente examen constituye la continuación de nuestro informe anterior presentado a la Junta Ejecutiva en junio de 2006 (WFP/EB.2006/A/6-D/1), en el que se examinaba el marco de las disposiciones adoptadas en materia de RBM. En este segundo examen se ha estudiado la medida en que la RBM se está utilizando de manera plena y eficaz en todo el PMA. Hemos abordado la cuestión teniendo en cuenta los aspectos siguientes:

- si el PMA tiene objetivos estratégicos que representen la culminación de diversos objetivos, efectos y productos, conectados con el nivel de responsabilidades individuales y de recursos específicos (teniendo en cuenta que, según el enfoque adoptado por la Secretaría, los Objetivos Estratégicos, ya aprobados por la Junta Ejecutiva, han de ofrecer un marco de orientación general para el establecimiento de los objetivos, efectos y productos de nivel inferior);
- si conseguir un cierto nivel de realizaciones en relación con todos los indicadores conduciría al logro de los Objetivos Estratégicos del Programa;
- si el PMA mide y analiza las realizaciones en relación con los indicadores en cada nivel;
- si el PMA informa sobre las realizaciones en relación con los indicadores en cada nivel;
- cómo influirá en la plena aplicación de la RBM la integración en los servicios del PMA del equipo encargado de la RBM;
- si los planes de trabajo se utilizan plenamente en todo el Programa;
- qué hace el PMA para responder a las cuestiones planteadas por los informes internos y externos acerca de la plena aplicación de la RBM;
- qué nuevas medidas está adoptando el PMA para incorporar plenamente la RBM.

22. Para realizar nuestro examen, hemos procedido de la manera siguiente:

- hemos examinado los documentos de los proyectos, los informes normalizados de los proyectos y las evaluaciones disponibles de 28 proyectos, lo cual representa más de la mitad de todos los proyectos finalizados en 2006. Obtuvimos una lista de los 55 proyectos sobre los que se publicó el informe normalizado final en 2006. Seleccionamos los proyectos que íbamos a examinar ordenando la lista por número de proyecto y seleccionando un proyecto de cada dos;
- hemos examinado la documentación elaborada para facilitar la aplicación de la RBM y el seguimiento de las realizaciones, lo cual incluye las orientaciones al personal, el Plan

Estratégico y el Plan de Gestión, el Compendio de Indicadores y varios informes en los que se examinan los avances realizados en la aplicación de la RBM;

- nos hemos entrevistado con el personal de la Sede encargado de la aprobación, el seguimiento y la evaluación de proyectos, la aplicación de la RBM y al seguimiento del sistema PACE de valoración de la actuación profesional del personal; y
- nos hemos entrevistado con el personal de una muestra de oficinas en los países.

23. Hemos ordenado los resultados del examen cronológicamente, en los siguientes apartados:

- **historia de la RBM en el PMA:** se señalan las medidas adoptadas por el Programa para aplicar el sistema y los informes publicados para hacer un seguimiento de los avances;
- **definición de los objetivos, efectos, productos e indicadores:** se examina cómo se han definido y cómo podrían mejorarse;
- **medición y comunicación de las realizaciones en función de los objetivos, los efectos y los productos:** se explora en qué medida el PMA somete a seguimiento las realizaciones en relación con cada elemento, e informa al respecto;
- **lecciones aprendidas:** se exponen las medidas que adopta el Programa para mejorar sus realizaciones y revisar los objetivos, efectos, productos e indicadores a la luz de las realizaciones efectivas; y
- **próximos pasos:** se señalan las medidas que está adoptando el Programa para seguir extendiendo la RBM e incorporarla plenamente en toda la institución.

HISTORIA DE LA RBM EN EL PMA

24. El PMA se comprometió por primera vez a poner en práctica la RBM en 1997, con idea de que el sistema estuviera en práctica para el año 2004, y adoptó una serie de medidas para conseguir este fin en los 10 años transcurridos desde entonces.

25. En 2006, informamos sobre las disposiciones establecidas para hacer el seguimiento e informar de los resultados, llegando a la conclusión de que el marco de ejecución constituía una sólida base para seguir desarrollando la RBM en el PMA. También constatamos que aún se podía mejorar en varios aspectos, confirmando la medida en la que el marco respondía a las necesidades de las partes interesadas, logrando un mayor equilibrio entre las medidas de la eficacia y la eficiencia, y mejorando la recogida de datos fiables para evaluar las realizaciones.

26. Para poder poner en práctica la RBM, el PMA elaboró varios documentos destinados a formalizar y difundir sus Objetivos Estratégicos y de Gestión; a exponer como se propone cumplir los objetivos; y a evaluar sus realizaciones con arreglo a dichos objetivos.

- **El Plan Estratégico:** Los planes estratégicos marcan la orientación estratégica del PMA para un período de cuatro años y se actualizan cada dos años. El primero de ellos se aprobó en octubre de 2003, para el período 2004-2007. El actual Plan Estratégico abarca los cuatro años que van de 2006 a 2009 y fue aprobado en junio de 2005. En febrero de 2008 se presentó a la Junta Ejecutiva el primer borrador del Plan Estratégico para el periodo 2008-2011. El plan de 2006-2009 incluía los Objetivos Estratégicos del PMA; los Objetivos de Gestión del Programa; la contribución de los Objetivos Estratégicos a los objetivos de desarrollo del Milenio; las medidas que adoptará el PMA para responder tanto a los Objetivos Estratégicos como a los Objetivos de Gestión; los puntos fuertes, las oportunidades y las amenazas que podrían influir negativamente en la capacidad del PMA para poner en práctica su estrategia; y un análisis de los riesgos con los que se enfrenta el Programa en la puesta en práctica de su estrategia, así como de las medidas adoptadas para mitigar tales riesgos.
- **El Plan de Gestión:** Los planes de gestión se elaboran para cada bienio y en ellos se describe cómo se propone el PMA utilizar los fondos para cumplir los objetivos de desarrollo del Milenio en el contexto de su estrategia, su mandato, su cometido y sus operaciones. En el Plan de Gestión para el bienio 2006-2007 se indica el presupuesto previsto para dicho bienio y su distribución entre las operaciones; desglosadas por región y tipo de proyectos; y las funciones de apoyo. También se señalan las prioridades de gestión dentro de los Objetivos Estratégicos para mostrar la relación de las prioridades con estos últimos. Se vuelven a señalar los Objetivos de Gestión indicando los productos clave necesarios para el logro de cada objetivo, junto con los principales servicios del PMA responsables de conseguirlos.
- **El Informe Anual de las Realizaciones:** Se elaboraron informes anuales de las realizaciones correspondientes a 2005 y 2006, haciéndose en ellos un seguimiento de las realizaciones del PMA con arreglo a sus objetivos definidos en el Plan Estratégico. Por otra parte, para cada uno de los proyectos desarrollados durante el año se utilizan los informes normalizados, que evalúan las realizaciones de los proyectos en todo el Programa y constituyen la fuente de datos principal para los informes anuales de las realizaciones.
- **El Compendio de Indicadores:** El Compendio de Indicadores se aprobó en diciembre de 2005 para el bienio 2006-2007. En él se definen los Objetivos Estratégicos, se señalan los productos y efectos necesarios para alcanzarlos y se formalizan los indicadores que prevé utilizar el PMA para medir si se han conseguido tales productos y efectos. También se definen los Objetivos de Gestión, se señalan los resultados previstos necesarios para su logro y se determinan los indicadores que deberían utilizarse para medir si se han conseguido los resultados previstos.

27. Aparte de nuestro examen anterior, se han elaborado varios informes con el fin de examinar la aplicación de la RBM. Entre ellos cabe citar los informes anuales de las realizaciones (arriba descritos), un informe de auditoría interna que examina el Informe Anual de las Realizaciones correspondiente a 2005, el cual se encontraba en forma de borrador en el momento en que realizamos nuestro examen de auditoría a finales de 2007; una evaluación independiente de la RBM en el PMA de noviembre de 2004; el informe de 2004 de la Dependencia Común de Inspección sobre la aplicación de la RBM en las organizaciones de las Naciones Unidas y una autoevaluación sobre la RBM en el PMA, realizada en 2007.

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS, EFECTOS, PRODUCTOS E INDICADORES

28. En su Plan Estratégico para 2006-2009, el PMA determinó y definió sus Objetivos Estratégicos a partir de las prioridades estratégicas establecidas en planes estratégicos anteriores. Tales objetivos, que contribuyen a los objetivos de desarrollo del Milenio de las Naciones Unidas y constituyen la orientación y las metas globales del PMA, son los siguientes:

- Objetivo Estratégico 1: Salvar vidas en situaciones de crisis;
- Objetivo Estratégico 2: Proteger los medios de subsistencia en situaciones de crisis y aumentar la capacidad de resistencia a las crisis;
- Objetivo Estratégico 3: Respaldar la mejora del estado nutricional y la salud de los niños, las madres y otras personas vulnerables;
- Objetivo Estratégico 4: Respaldar el acceso a la educación y reducir las diferencias de género en el acceso a la educación y la capacitación técnica; y
- Objetivo Estratégico 5: Fortalecer la capacidad de los países y regiones para establecer y gestionar programas nacionales de asistencia alimentaria y de reducción del hambre.

29. En la metodología de la RBM acorde con las buenas prácticas, se utiliza habitualmente un conjunto de criterios a los que idealmente deberían atenerse los objetivos. Dichos criterios se denominan con la sigla inglesa SMART, que significa :

- específicos: deben corresponder a una meta concreta;
- cuantificables: ha de ser posible medir su grado de cumplimiento;
- asequibles: ha de ser posible que la entidad en cuestión los cumpla;

- realistas o pertinentes: han de ser pertinentes para la entidad y realistas con respecto a los recursos disponibles; y
- de duración delimitada: deben especificar cuándo se alcanzará el objetivo.

30. La naturaleza ambiciosa de los Objetivos Estratégicos del PMA, sin embargo, hace muy difícil medir las realizaciones al respecto, por lo que el PMA no podría verificar su consecución. La **Figura 1** ilustra los problemas que se plantean cuando se evalúan los Objetivos Estratégicos del PMA con respecto a los criterios mencionados.

Figura 1: En qué medida se puede evaluar si los Objetivos Estratégicos del PMA son específicos, cuantificables, asequibles, pertinentes y de duración delimitada (criterios SMART)

Objetivo Estratégico	Específico	Cuantificable	Asequible	Pertinente*	De duración delimitada
Objetivo Estratégico 1: Salvar vidas en situaciones de crisis	Es difícil especificar en qué medida el PMA puede salvar vidas en el contexto de las situaciones de crisis de las que se ocupa.	No es posible comprobar el número absoluto o el porcentaje de las vidas salvadas gracias a las intervenciones del PMA.	El PMA es capaz de salvar algunas vidas en situaciones de crisis.	Salvar vidas mediante intervenciones basadas en la asistencia alimentaria constituye el núcleo de la actividad del PMA.	No es posible que un objetivo tenga una duración delimitada cuando no es específico ni cuantificable.
Objetivo Estratégico 2: Proteger los medios de subsistencia en situaciones de crisis y aumentar la capacidad de resistencia a las crisis	Sería posible especificar este objetivo para proyectos concretos, pero las necesidades variarán de un proyecto a otro.	Es difícil medir la consecución de este objetivo y determinar la contribución del PMA.	El PMA es capaz de proteger algunos medios de subsistencia y aumentar la capacidad de resistencia a las crisis gracias a la ayuda alimentaria.	Las intervenciones basadas en la asistencia alimentaria pueden ayudar a proteger los medios de subsistencia y aumentar la capacidad de resistencia a las crisis.	No es posible que un objetivo tenga una duración delimitada cuando no es específico ni cuantificable.
Objetivo Estratégico 3: Respaldar la mejora del estado nutricional y la salud de los niños, las madres y otras personas vulnerables	Sería posible especificar este objetivo para proyectos concretos, pero las necesidades variarán de un proyecto a otro.	Aunque en algunas situaciones quizá sea posible medir las mejoras del estado de nutrición y la salud, sería difícil comprobar el alcance de la contribución del PMA.	Es posible respaldar la mejora del estado nutricional y la salud gracias a la ayuda alimentaria.	Las intervenciones basadas en la asistencia alimentaria pueden respaldar la mejora del estado nutricional y la salud.	No es posible que un objetivo tenga una duración delimitada cuando no es específico ni cuantificable.

Objetivo Estratégico 4: Respaldo el acceso a la educación y reducir las diferencias de género en el acceso a la educación y la capacitación técnica	Las necesidades específicas variarán según los proyectos y países.	Aunque es posible cuantificar el número efectivo y el porcentaje de niños que acceden a la educación, no es posible determinar qué cambios han de atribuirse exclusivamente a las intervenciones del PMA.	Es posible respaldar el acceso a la educación y reducir las disparidades de género mediante la ayuda alimentaria.	Las intervenciones basadas en la asistencia alimentaria pueden servir para aumentar el acceso a la educación.	No es posible que un objetivo tenga una duración delimitada cuando no es específico ni cuantificable.
Objetivo Estratégico 5: Fortalecer la capacidad de los países y regiones para establecer y gestionar programas nacionales de asistencia alimentaria y de reducción del hambre	Las necesidades específicas variarán según los países y las regiones.	Es difícil medir este objetivo, en particular los cambios que han de atribuirse exclusivamente a las intervenciones del PMA.	El PMA podría alcanzar este objetivo compartiendo su capacidad técnica.	La consecución de este objetivo reduciría la necesidad de intervenciones basadas en la asistencia alimentaria del PMA.	No es posible que un objetivo tenga una duración delimitada cuando no es específico ni cuantificable.

*[*Hemos aplicado los criterios de pertinencia más bien que de realismo porque es necesario cuantificar los objetivos para determinar si el PMA cuenta con los recursos necesarios para alcanzarlos y, por lo tanto, si son realistas.]*

31. Ninguno de los Objetivos Estratégicos es específico, puesto que no precisan exactamente qué es lo que el PMA se propone conseguir en todos los proyectos. No es posible cuantificar los objetivos porque las necesidades de cada proyecto varían en función de la situación. Los entornos y las situaciones en las que el Programa lleva a cabo gran parte de su trabajo operacional hacen muy difícil la medición. Factores ajenos al control del PMA podrían influir notablemente en la consecución, en concreto, de los dos primeros Objetivos Estratégicos. Debido a ello, al PMA le resultaría muy difícil medir si ha cumplido con éxito sus Objetivos Estratégicos.

Recomendación 1: *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.*

32. El Plan Estratégico del PMA describe la estrategia del Programa como organismo de asistencia alimentaria que utiliza un conjunto de herramientas sólido y matizado para alcanzar la meta general de reducir la dependencia alimentaria y apoyar las iniciativas gubernamentales y mundiales para lograr soluciones duraderas al problema del hambre. Uno de los aspectos básicos de esta estrategia consiste en la distribución de alimentos, y los Objetivos Estratégicos reflejan esta orientación. Sin embargo, esto crea dificultades a la hora de definir cómo se relaciona con esta estrategia el trabajo del personal que desempeña funciones de apoyo. Para superar este inconveniente, el PMA elaboró unos Objetivos de Gestión (con unos resultados previstos y unos indicadores) que, de cumplirse, le ayudarán a alcanzar todos sus Objetivos Estratégicos. Éstos pueden evaluarse en cuanto tales hasta cierto punto, pero no corresponden directamente a cada uno de los Objetivos Estratégicos.
33. Por ejemplo, los Objetivos de Gestión destinados a “crear asociaciones sólidas para acabar con el hambre” (Objetivo de Gestión 1) o para “lograr la excelencia en la ejecución de programas bien organizados y eficaces” (Objetivo de Gestión 3) no pueden relacionarse directamente de una manera significativa con los Objetivos Estratégicos recogidos en la Figura 1 anterior.
34. Por consiguiente, los Objetivos de Gestión se encuentran al mismo nivel que los Objetivos Estratégicos, en lugar de combinarse con ellos. Esto podría hacer más difícil que los equipos y el personal, que contribuyen a los Objetivos de Gestión, valoren plenamente cómo contribuye su labor a que el PMA alcance sus Objetivos Estratégicos, o a que definan en consonancia los planes de trabajo de su área y sus objetivos personales.

Recomendación 2: *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 a la nueva serie de subobjetivos que se describe en la recomendación 1.*

35. La Oficina Nacional de Auditoría del Reino Unido ha elaborado unas orientaciones para examinar los productos y los efectos: (*What are Taxpayers Getting for their Money? A value for money guide to examining outputs and outcomes*, 1999) en las que se ofrecen las definiciones siguientes:
- Los **insumos** son las materias primas, el dinero, las personas, la inversión de capital, la información y el conocimiento que contribuyen a la obtención de productos.
- Los **productos** son los bienes y servicios producidos o el trabajo realizado.
- Los **efectos** no corresponden a lo que ha hecho el propio programa, sino a las consecuencias de su intervención. Se trata del impacto a más largo plazo de un programa en la sociedad.
36. En el caso del PMA, por lo tanto, los insumos incluirán los recursos de personal y los alimentos donados o adquiridos. Los productos incluyen la distribución de los alimentos, por ejemplo, el “Suministro oportuno de alimentos en cantidad suficiente a los beneficiarios seleccionados en las zonas afectadas por conflictos o catástrofes”. Los efectos incluyen el impacto de la distribución de

alimentos a los beneficiarios, por ejemplo, la “Reducción y/o estabilización de la malnutrición aguda de la población seleccionada en las zonas afectadas por conflictos o catástrofes”.

37. El Compendio de Indicadores se publicó en diciembre de 2005 para el bienio 2006-2007. En él se especifican los efectos y productos que la Secretaría considera necesarios para cumplir cada Objetivo Estratégico, y los indicadores con los que prevé medir el éxito o el fracaso de cada producto y efecto. Asimismo, el Compendio de Indicadores señala los resultados previstos y los indicadores para cada Objetivo de Gestión y describe los métodos con los que podrían medirse todos los indicadores.
38. Constatamos que el Compendio de Indicadores para 2006-2007 constituía una valiosa fuente de información para el personal del PMA dedicado a la planificación y la ejecución de los proyectos. Sin embargo, estaba aún por concluir, ya que muchos indicadores se encontraban en fase piloto y no había suficientes indicadores para medir las realizaciones con respecto a algunos efectos:
- para uno de los Objetivos Estratégicos (Objetivos Estratégico 5) se mencionaba un solo efecto y éste no se relacionaba con ningún indicador. Debido a ello, no se recomendaba ningún método para medir la consecución de los efectos con arreglo a este objetivo;
 - del mismo modo, ningún indicador estaba asociado a uno de los dos efectos correspondientes al Objetivo Estratégico 2 (efecto 2.2);
 - se habían señalado 19 indicadores de las realizaciones relacionados con los efectos, 8 de los cuales (el 42%) se estaban aplicando con carácter experimental en el momento de realizar la auditoría.
39. Idealmente —y para que los productos, los efectos y los indicadores sean lo más eficaces posible—, la consecución de un efecto se aseguraría consiguiendo todos los productos relacionados con el mismo; mientras la consecución de un objetivo se aseguraría consiguiendo todos los efectos que contribuyen al mismo. Del mismo modo, la medición de todos los indicadores relacionados con un producto y un efecto concretos debería permitir al PMA determinar el grado de consecución de dicho producto o efecto.
40. Los indicadores están relativamente generalizados y se relacionan con los procedimientos normalizados de presentación de informes, debido a lo cual muchos de ellos se utilizan para más de un producto o efecto: por ejemplo, la mitad de los indicadores propuestos para medir productos se proponen igualmente para la medición de otros productos o efectos. La **Figura 2** muestra un ejemplo de indicador estándar, es decir la participación en una actividad, que se emplea para medir dos productos y un efecto. El indicador es pertinente, sobre todo, para el efecto 4.1, referido al aumento del acceso a la educación, para lo cual la participación representaría una medida útil.

Figura 2: Ejemplo de indicador que se utiliza para varios efectos y productos

Indicador: Número efectivo de participantes en cada actividad como porcentaje del número previsto de participantes (por sexo).

Efecto 2.1: Suministro oportuno de alimentos en cantidad suficiente a los beneficiarios seleccionados en situación de crisis o de transición, o bien vulnerables a las crisis.

Producto 3.1: Suministro oportuno de alimentos nutritivos en cantidad suficiente a niños pequeños, madres y otros beneficiarios seleccionados expuestos a riesgos de carácter nutricional y sanitario.

Producto 4.1: Suministro oportuno de alimentos en cantidad suficiente a los niños, las adolescentes y los adultos seleccionados para mejorar el acceso a la educación en escuelas y centros de educación extraescolar.

41. Todos estos indicadores miden aspectos del trabajo dedicado a conseguir el producto o el efecto pertinente, pero no miden todos los factores necesarios para conseguir cada uno de los productos o efectos. Debido a ello, un cierto nivel de realizaciones respecto de todos los indicadores enumerados para un producto o efecto concreto dentro del Compendio de Indicadores no asegura necesariamente la consecución del efecto o el producto asociado. En la **Figura 3** se recogen ejemplos de factores suplementarios que permiten lograr efectos y productos que no se medirían con los indicadores asociados.

Figura 3: Aspectos de los Objetivos Estratégicos, efectos y productos que los indicadores no miden

Objetivo, efecto o producto	Indicador pertinente	Carencias que persisten en la medición del efecto o producto
<p>Producto 1.1: Suministro oportuno de alimentos en cantidad suficiente a los beneficiarios seleccionados en las zonas afectadas por conflictos o catástrofes</p>	<p>Indicador 1.1.1: Número efectivo de beneficiarios que reciben ayuda alimentaria del PMA mediante las actividades realizadas como porcentaje del número previsto de beneficiarios (por categoría de proyecto, grupo de edad y sexo).</p> <p>Indicador 1.1.2: Número efectivo de toneladas de alimentos distribuidas en cada actividad como porcentaje de las distribuciones previstas (por categoría de proyecto y tipo de producto).</p> <p>Indicador 1.1.3: Porcentaje de distribuciones generales de alimentos efectuadas más de siete días después de la fecha de distribución prevista (indicador experimental).</p>	<p>El porcentaje de distribuciones de alimentos que se producen más de siete días después de lo previsto puede no medir suficientemente la puntualidad de las distribuciones en situaciones de crisis, sobre todo si el retraso de siete días produjo un incremento de la mortalidad o si la fecha prevista no es suficientemente oportuna.</p>
<p>Producto 2.1: Suministro oportuno de alimentos en cantidad suficiente a los beneficiarios seleccionados en situación de crisis o de transición, o bien vulnerables a las crisis</p>	<p>Indicador 2.1.1: Número efectivo de beneficiarios que reciben ayuda alimentaria del PMA mediante cada actividad como porcentaje del número previsto de beneficiarios (por categoría de proyecto, grupo de edad y sexo).</p> <p>Indicador 2.1.2: Número efectivo de toneladas de alimentos distribuidas en cada actividad como porcentaje de las distribuciones previstas (por categoría de proyecto y tipo de producto).</p> <p>Indicador 2.1.3: Número efectivo de participantes en cada actividad como porcentaje del número previsto de participantes (por sexo).</p>	<p>Los indicadores se centran en las cifras de beneficiarios y participantes y en la cantidad de alimentos distribuidos, pero no hacen referencia a la puntualidad de las entregas.</p>
<p>Objetivo Estratégico 2: Proteger los medios de subsistencia en situaciones de crisis y aumentar la capacidad de resistencia a las crisis</p>		<p>Este objetivo abarca las actividades de alimentos por trabajo y de alimentos para la capacitación; sin embargo, no se cuenta con productos o efectos relacionados con la calidad de la capacitación o de las actividades resultantes de los alimentos por trabajo, de modo que no hay indicadores para medir los resultados reales de las actividades, a excepción del número de participantes y de la cantidad de alimentos distribuidos.</p>

Recomendación 3: Cuando ultime el nuevo Plan Estratégico para 2008-2011, la Secretaría podría aprovechar la ocasión para actualizar el Compendio de Indicadores, por ejemplo, revisando éstos últimos de manera que permitan hacer una medición completa de las realizaciones del PMA con respecto a sus objetivos.

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

Aprobación de proyectos

42. Para solicitar la aprobación de cada proyecto en el marco del proceso de planificación de los programas, las oficinas en los países presentan documentos de proyecto, por conducto de los despachos regionales, a un Grupo sobre Calidad de los Programas en la Sede. En la mayoría de los casos, los documentos de proyectos deben incluir unos marcos lógicos en los que se define qué objetivo u objetivos estratégicos contribuirá a cumplir el proyecto fundamentalmente, qué efectos y productos se prevé que produzca y cómo se medirán las realizaciones.
43. Examinamos documentos de 28 de los 55 proyectos realizados en 2006. En el 82% de los mismos (correspondientes a 23 proyectos) se decía que los productos se medirían utilizando los indicadores enunciados en el Compendio de Indicadores. En la mayoría de los casos, los indicadores señalados se referían a las cifras de beneficiarios y participantes desglosadas por categorías y a las cantidades de alimentos distribuidos, desglosadas por tipos de alimentos.
44. En los documentos correspondientes a ocho proyectos (sólo el 29% de los examinados) se decía que los efectos se medirían utilizando los indicadores del Compendio. En ninguno de los documentos de los proyectos se marcaban metas de consecución de productos y efectos, a excepción del número de beneficiarios y participantes y el volumen de alimentos distribuidos. Los documentos de los proyectos constituyen una valiosa herramienta para adoptar decisiones bien fundamentadas a la hora de aprobar proyectos, pero unas metas más claras en cuanto a efectos y productos, además de unos métodos de medición, aportarían una información más completa para adoptar decisiones en materia de aprobación y ayudaría al PMA a hacer el seguimiento de las realizaciones de los proyectos.

Recomendación 4: 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 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.

Seguimiento continuo de las realizaciones

45. Para cada año de funcionamiento de un proyecto, el PMA produce un informe normalizado del proyecto en el que se expone el estado de sus realizaciones. En 2006 se finalizaron 55 proyectos

de los que se hizo un informe normalizado final. Examinamos todos los informes normalizados correspondientes a 28 de esos proyectos. Nuestro examen puso de manifiesto que, a lo largo de la vida del proyecto y a medida que se iban elaborando informes normalizados, cada vez se utilizaban más los indicadores del Compendio de Indicadores para medir las realizaciones, tanto a nivel de los productos como de los efectos. Gracias a ello, la información reunida se ha ido normalizando progresivamente, lo que constituye un aspecto positivo que facilita la recopilación de los resultados en la Sede y que permitiría comparar las realizaciones de diferentes proyectos. No obstante, la medición de las realizaciones en los informes normalizados de los proyectos sigue basándose en gran medida en el número de beneficiarios y el volumen de alimentos distribuidos.

46. En los informes normalizados de todos los proyectos examinados se incluía una cierta medición de los productos utilizando los indicadores enunciados en el Compendio de Indicadores. La medición de las realizaciones con arreglo a los efectos era, sin embargo, más limitada:

- Los informes normalizados de seis proyectos, es decir, más de una quinta parte de los examinados, no incluían ninguna medición de los efectos utilizando los indicadores enunciados en el Compendio de Indicadores.
- En nueve de los 22 proyectos restantes eran muy pocos los efectos que se habían medido utilizando los indicadores enunciados en el Compendio de Indicadores.

47. Las dificultades con respecto a la medición de los efectos que observamos al examinar los informes normalizados de los proyectos se corresponden con las constataciones de diversos informes ya publicados sobre la RBM:

- en el Informe Anual de las Realizaciones correspondiente a 2006, que se basa por su parte en los informes normalizados de los proyectos, se especifica que, si bien la mayor parte de los indicadores se utilizan con carácter experimental y se incluyen en los marcos lógicos de los proyectos, algunos indicadores de los efectos deben perfeccionarse o seguir ensayándose;
- la Auditoría Interna realizó un examen del Informe Anual de las Realizaciones correspondiente a 2005, que se encontraba en forma de borrador cuando realizamos nuestro trabajo sobre el terreno, aunque tenemos entendido que había constatado que varios efectos no eran objeto de medición; y

- en 2006, el PMA examinó su aplicación de la RBM (autoevaluación de la aplicación de la RBM en el PMA, 2007) y comunicó que, pese al trabajo dedicado a perfeccionar los indicadores y desarrollar herramientas de medición, desde 2004 no se habían producido mejoras cuantificables en lo relativo al seguimiento de los proyectos y a la información sobre sus efectos.

Recomendación 5: *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.*

48. Ahora el Informe Anual de las Realizaciones se basa en los datos recogidos en los informes normalizados de los proyectos, pero no siempre ha sido así y ello ha dado lugar a discrepancias entre los datos de los informes normalizados y los comunicados en el Informe Anual de las Realizaciones. Suponemos que el informe de auditoría interna sobre el Informe Anual de las Realizaciones de 2005 constará que los datos de este último no siempre coinciden con los de los informes normalizados de los proyectos. El Informe Anual de las Realizaciones de 2006 señalaba continuas lagunas en la recogida, la agrupación y el análisis de los datos sobre las realizaciones de los proyectos. La agrupación y el análisis de los datos normalizados resulta más difícil al no existir un mecanismo estándar de seguimiento y evaluación; la labor para desarrollar un mecanismo de este tipo se ha detenido durante el desarrollo del sistema informático WINGS II mejorado.
49. Nuestras entrevistas con personal de la Sede indican que existe un gran apoyo a la RBM a nivel de proyectos, oficinas en los países y despachos regionales. Esto se dedujo, en parte, de nuestro trabajo sobre el terreno en las oficinas en los países y los despachos regionales. La Oficina del PMA en Kenya, por ejemplo, ha introducido un informe mensual exhaustivo que incluye los resultados obtenidos con respecto a las metas aplicables a una serie de indicadores, datos de tendencias y explicaciones de las variaciones inusuales.

Evaluación de los proyectos

50. Las evaluaciones de los proyectos constituyen una valiosa comprobación complementaria de las realizaciones de los proyectos; en octubre de 2003 la Junta Ejecutiva aprobó una política de evaluación para el PMA según la cual toda operación que dure más de 12 meses deberá ser objeto de evaluación al menos una vez durante su ejecución o después de ésta. Este nivel de evaluaciones ha resultado ser poco realista en la práctica y, de los proyectos que examinamos que duraban más de 12 meses, se habían evaluado menos de la mitad.

51. Las evaluaciones son realizadas por consultores independientes y son gestionadas por el servicio de evaluación de la Sede, los despachos regionales o las oficinas en los países. Las oficinas en los países también realizan autoevaluaciones en colaboración con los gobiernos pertinentes, los asociados en la ejecución y, cuando es posible, representantes de los beneficiarios. Los resultados de las evaluaciones se comunican principalmente a las oficinas en los países y los despachos regionales pertinentes.
52. Hasta hace poco, la Dirección de Evaluación elaboraba planes de evaluación bienales en los que señalaba qué proyectos se evaluarían a lo largo del bienio, si la evaluación sería realizada por consultores independientes o si se trataría de otras valoraciones, y a qué nivel (Sede, despachos regionales, oficinas en los países) se gestionarían las evaluaciones. El plan de evaluación bienal se presentaba a la Junta como anexo al Plan de Gestión. En la práctica, estos planes se modificaban durante el bienio sin someterse a una nueva aprobación de la Junta, por lo que han dejado de ser aprobados por la Junta por este sistema.
53. Actualmente la política de evaluación está en proceso de actualización y está previsto presentarla a la Junta Ejecutiva en octubre de 2008. La Dirección de Evaluación ha elaborado un proyecto de normas de calidad para gestionar las evaluaciones realizadas por consultores independientes, que ahora se aplica a todas las evaluaciones nuevas. Se considera que el sistema de evaluación es paralelo a la RBM en lugar de formar parte integrante de la misma, y ello puede deberse en parte a la baja proporción de proyectos evaluados.
54. Dentro de nuestro examen de 28 proyectos de los 55 finalizados en 2006, estudiamos si se había realizado una evaluación y de qué tipo, y examinamos los informes correspondientes. De los 28 proyectos, 20 duraron más de un año, por lo que, conforme a la política de evaluación, deberían haber sido evaluados. Observamos, sin embargo, que sólo se habían evaluado nueve (es decir, el 45% de los 20 proyectos que duraron más de un año). También se había evaluado uno de los ocho proyectos que habían durado menos de un año. La **Figura 4** recoge un análisis de las evaluaciones de los proyectos examinados, por duración del proyecto y tipo de evaluación.

Figura 4: Duración del proyecto y tipo de evaluación en 28 proyectos finalizados en 2006

Proyecto	Tipo de proyecto	Duración del proyecto	Tipo de evaluación
Proyectos de una duración superior a 12 meses			
5837.0 – Mejora del estado nutricional de las comunidades más vulnerables	Desarrollo	Más de 5 años	Autoevaluación
10019.0 – Programa en el país relativo a Uganda (1999-2005)	Desarrollo	Más de 5 años	Ninguna
10055.0 – Programa en el país relativo a China (2001-2005)	Desarrollo	4-5 años	Evaluación gestionada por la Sede
10062.1 – Ayuda alimentaria para el socorro y la recuperación en la región de los Grandes Lagos	OPSR*	3-4 años	Evaluación gestionada por el despacho regional
10121.0 – Asistencia alimentaria selectiva para el socorro y la recuperación de refugiados, personas desplazadas y grupos vulnerables en Uganda	OPSR*	2-3 años	Evaluación gestionada por la Sede
10233.0 – Asistencia alimentaria para el restablecimiento de los medios de subsistencia y la seguridad alimentaria de los hogares en el Afganistán	OPSR*	2-3 años	Evaluación gestionada por la Sede
Otros proyectos: 6274.0, 10053.0, 10071.1 y 10170.0	OPSR* y desarrollo	2-3 años	Ninguna
10048.1 – Ayuda alimentaria a las poblaciones afectadas por la guerra y la sequía	Operación de emergencia	1-2 años	Evaluación gestionada por la Sede
10165.1 – Asistencia a grupos vulnerables en la construcción de bienes comunitarios en Albania	OPSR*	1-2 años	Autoevaluación
10270.0 – Alimentación en escuelas primarias comunitarias	Desarrollo	1-2 años	Evaluación gestionada por la oficina en el país
10339.1 – Ayuda alimentaria a la población afectada por la guerra en la región del Gran Darfur (Sudán occidental).	Operación de emergencia	1-2 años	Evaluación gestionada por la Sede
Otros proyectos: 10030.3, 10141.2, 10244.1, 10327.0, 10338.0 y 10400.0	Operaciones de emergencia y especiales	1-2 años	Ninguna

Proyectos de una duración inferior a 12 meses

10408.0 – Establecimiento de un Centro Conjunto de Logística de las Naciones Unidas, incluido un Centro de Coordinación Aérea, para proporcionar coordinación y mayor capacidad en materia de logística y traslado a los organismos humanitarios que desarrollan actividades en relación con el tsunami en el océano Índico	Operación especial	Menos de 12 meses	Gestionada desde la Sede
Otros proyectos: 10190.2, 10393.0, 10471.0, 10473.0, 10485.0, 10491.0 y 10507.0	Operaciones de emergencia	Menos de 12 meses	Ninguna

*Operación prolongada de socorro y recuperación

55. Según nuestro examen de los informes de evaluación, los proyectos habían prestado un servicio muy necesario a las personas necesitadas. Debido a las limitaciones de tiempo y recursos, casi ninguna de las evaluaciones incluía expresamente la medición de los productos y los efectos. Sin embargo, sí informaban más en general sobre el régimen de seguimiento de cada proyecto. La **Figura 5** recoge algunas preocupaciones específicas sobre las disposiciones de seguimiento incluidas en los informes de evaluación examinados.

Figura 5: Observaciones específicas sobre la evaluación de los proyectos extraídas de informes de evaluación

El sistema de seguimiento establecido consiste más en una actividad de creación de una base de datos que en una herramienta dinámica que ofrezca al personal directivo información valiosa y oportuna sobre el programa. El seguimiento que se lleva a cabo en el PMA se centra fundamentalmente en los flujos de alimentos y menos en el impacto que éstos causan. **Informe completo de la evaluación sobre la operación de emergencia 10339 para el Sudán (evaluación gestionada por la Sede).**

La comunicación de los productos se ha simplificado a fin de reunir varios proyectos en una matriz común de actividades, según lo exigido por el formato de los informes normalizados de los proyectos. Al agrupar las cifras, se ha perdido información pormenorizada sobre la ejecución. El sistema de seguimiento no se concibió para reflejar resultados a nivel de los efectos. **Evaluación de la asistencia del PMA a China (1979-2005) (evaluación gestionada por la Sede).**

Existe un sistema de seguimiento, pero fallan los modelos de presentación, por lo que la información es esporádica, y carece de un mecanismo de control de las medidas complementarias. Las capacidades de seguimiento y evaluación (SyE) por lo general son escasas a todos los niveles, especialmente por lo que concierne al seguimiento de los efectos. Puesto que la medición sistemática de los datos sobre los efectos es una obligación relativamente nueva en el PMA, hay que promover distintas iniciativas para llevar al personal a reflexionar sobre los resultados a nivel de los efectos. **Informe completo de la evaluación sobre la OPSR 10233 para el Afganistán (evaluación gestionada por la Sede).**

Recomendación 6: *Al elaborar una nueva política de evaluación, la Secretaría podría examinar 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.*

Planes de trabajo y desempeño del personal

56. Cada dirección, despacho regional y oficina en el país debe disponer de un plan de trabajo que permita conectar sus objetivos con los Objetivos Estratégicos del PMA. En 2006, el 99% contaba con planes de trabajo y en torno al 80% había realizado exámenes a mitad y a final de año. Encontramos algunos ejemplos de buenas prácticas a la hora de informar sobre las realizaciones por esferas de actividad, por ejemplo:

- evaluaciones mensuales de las realizaciones con arreglo al plan de trabajo efectuadas por el Departamento de Administración utilizando evaluaciones mensuales SHAPE (puesta en común de las realizaciones); y
- el sistema de señalización con colores para la presentación de informes mensuales que estaba desarrollando la Dirección de Finanzas para evaluar las realizaciones con respecto a las metas y los indicadores fundamentales. Esto permitiría al personal directivo comprobar de un vistazo cuándo se han cumplido las metas (verde) y cuándo no (rojo), o cuáles metas podría resultar problemático alcanzar (ámbar).

Recomendación 7: *A la Secretaría quizá le resulte útil identificar todas las prácticas correctas 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.*

57. La plena aplicación de la RBM exige que todo el personal tenga unos objetivos claros que contribuyan a la consecución de los planes de trabajo de sus respectivas áreas y, en última instancia, a los Objetivos Estratégicos. Su desempeño debe gestionarse teniendo en cuenta sus resultados para ayudarles a conseguir sus objetivos. En 2004, el PMA introdujo un nuevo sistema de evaluación de la actuación profesional y mejora de las competencias (PACE), que permite que todos los miembros del personal adecuar sus objetivos personales al plan de trabajo de su sector y a los Objetivos Estratégicos del PMA, y hacer un seguimiento de su desempeño con arreglo a dichos objetivos.

58. Aunque el PACE debería servir de base para un sólido régimen relativo al desempeño del personal, su aplicación no ha tenido un especial éxito: en 2006 sólo el 64% del personal completó las evaluaciones del sistema. La documentación requerida era larga e inmanejable y se basaba en la aplicación Lotus Notes, un programa del que no todo el personal disponía en su versión extensa; estos problemas técnicos no contribuyeron a que el personal participara en este proceso desde un principio. Hay pocos incentivos para que el personal realice las evaluaciones del PACE o para que el personal directivo organice reuniones al respecto y complete una documentación de buena calidad:

- el PMA no dispone de un sistema de retribución relacionada con la actuación profesional. Los incrementos salariales se basan en el tiempo que se lleva en funciones y no en el desempeño, que sólo se tienen en cuenta en contadas ocasiones cuando es insatisfactorio;
- las evaluaciones que realiza el personal directivo del desempeño del personal que trabaja para él no influye en la evaluación de su propio desempeño; y
- no se hace un examen sistemático de las evaluaciones del PACE para comprobar si su realización es satisfactoria.

Recomendación 8: *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 la evaluación 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.*

Recomendación 9: *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.*

APRENDIZAJE A PARTIR DE LOS RESULTADOS

59. Un buen sistema de RBM no sólo exige que se haga un seguimiento de las realizaciones con arreglo a los resultados previstos, sino también que la entidad aprenda de los resultados de su seguimiento con el fin de modificar sus métodos de trabajo para poder obtener los resultados previstos y revisar las metas si no permiten lograr los resultados necesarios. En el PMA, el aprendizaje a partir de los resultados de los proyectos se produce principalmente a escala regional y nacional.
60. Los datos reunidos sobre cada proyecto en los informes normalizados se utilizan localmente para documentar el proceso de planificación de futuros proyectos y elaborar los documentos de los proyectos. Los resultados de los informes normalizados se agrupan y combinan en la evaluación anual de los informes normalizados de los proyectos y se utilizan asimismo para documentar el Informe Anual de las Realizaciones, pero no existe un enfoque central sistemático para aprender de los resultados de proyectos individuales y difundir las lecciones aprendidas por todo el Programa.
61. Existe un sólido procedimiento para difundir los resultados de las evaluaciones gestionadas por la Sede en las oficinas en los países. Al final de cada evaluación gestionada por la Sede, el equipo de evaluación mantiene una reunión informativa en la oficina en el país con su director y, a menudo, con otras partes interesadas fundamentales. Los informes de evaluación se transmiten a la Sede y a la oficina en el país, se presentan a la Junta Ejecutiva y se publican en la red electrónica del PMA. Las oficinas en los países se encargan de transmitir los informes a los gobiernos y a las organizaciones no gubernamentales locales.
62. El equipo de evaluación se organiza por regiones y el oficial responsable de cada región tiene la oportunidad de formular observaciones sobre los nuevos proyectos de su zona, lo cual intensifica aún más el carácter local del aprendizaje a partir de las evaluaciones. Los resultados de todas las evaluaciones realizadas cada año se agrupan en un informe de evaluación anual, pero no existe un enfoque central sistemático para aprender de los resultados de cada evaluación.

Recomendación 10: 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.

PRÓXIMAS ETAPAS

63. Para contribuir a aplicar la RBM, el PMA creó inicialmente una Dirección de Gestión basada en los Resultados, encargada de establecer gran parte del marco necesario, impartir capacitación y servir de recurso central para el personal. Este trabajo preliminar, que fue examinado en nuestro informe anterior, constituye una sólida base para la plena aplicación de la RBM. La Secretaría ha decidido ahora que ha llegado el momento de que la RBM pase a formar parte del tejido funcional del PMA en lugar de ser una iniciativa separada mediante su incorporación en todas las actividades institucionales. Este proceso implica la fusión de los recursos necesarios y el personal responsable de aplicar la RBM en otras funciones. También ha coincidido con la salida de la Sede de dos directores que antes se ocupaban de la RBM (regreso al trabajo sobre el terreno en un caso y jubilación en el otro).
64. En el PMA parece haber cierta confusión con respecto a ese proceso de incorporación. Según nuestras entrevistas con el personal de la Sede, existe la creencia generalizada de que este proceso indica en realidad un abandono progresivo de la RBM. En nuestra opinión, la fusión de personal y presupuestos en otros servicios se percibe como una falta de compromiso con la RBM de parte del personal directivo superior. Esto contradice la opinión de ese personal directivo superior de que la incorporación representa una nueva fase de aplicación de ésta, que ya está integrarla en el trabajo cotidiano del PMA, en lugar de ser un elemento añadido.
65. El futuro ideal de la RBM es que el personal, los equipos, las direcciones, las oficinas en los países y los despachos regionales contemplen sistemáticamente su trabajo, sus metas y sus realizaciones en términos de resultados. Las constataciones de nuestra auditoría nos indican que aún es necesario un cambio de cultura dentro del PMA para hacerlo posible. El personal directivo superior opina que los cambios introducidos en la estructura orgánica en enero de 2008 denotan un compromiso creciente con la labor de medición y seguimiento, pero que quizá haya que mejorar a este respecto la comunicación con el personal.

Recomendación 11: Tal vez el personal directivo superior de la Secretaría desee adoptar nuevas medidas para demostrar claramente 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***
- ***la continua utilización de los conocimientos especializados acumulados 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..***

66. Hay varias iniciativas en curso que debieran ayudar al PMA a realizar una gestión orientada a los resultados. El nuevo Plan Estratégico, que deberá ser aprobado durante 2008, y la revisión subsiguiente del Compendio de Indicadores ofrecerán la oportunidad de mejorar los objetivos, los efectos y los productos a los que se dirige el trabajo del PMA, así como los indicadores correspondientes. Por su parte, el sistema informático mejorado WINGS II debiera facilitar herramientas para mejorar el seguimiento normalizado de los proyectos. Sin embargo, existe el riesgo de que, mientras estas iniciativas sigan en marcha, se posterguen otras mejoras.

CONCLUSIONES

67. En nuestra primera evaluación del marco de aplicación de la RBM constatamos que la Secretaría había establecido una base firme para proseguir su desarrollo.
68. En esta nuestra segunda evaluación, apoyamos las medidas que ha adoptado la Secretaría para desplegar la RBM en todo el PMA, pero llegamos a la conclusión de que la Secretaría debe seguir construyendo sobre esa base inicial si desea que la RBM se integre plenamente en todo el Programa. En este momento en que la Secretaría hace lo posible para incorporar la RBM, es importante que mantenga el impulso creado en fases anteriores de la aplicación. Para ello necesita demostrar claramente el pleno compromiso del personal directivo superior con la RBM para disipar los temores que pueda plantear esta fase de integración, y conservar la capacidad técnica desarrollada por los especialistas en RBM, cuando éstos pasen a ejercer otras funciones.
69. La RBM está mejorando paulatinamente la rendición de cuentas al PMA desde las oficinas sobre el terreno, gracias a la mayor normalización de los informes presentados, que favorece la comparabilidad de los resultados entre proyectos. Sin embargo, es necesario seguir trabajando para mejorar la medición de los productos y, sobre todo, de los efectos; y para ofrecer en el momento oportuno al personal directivo la información que necesita para lograr progresos hacia los objetivos del PMA. Esto representa un riesgo para la aplicación satisfactoria de la RBM dentro de los procesos rutinarios de gestión del programa, y para que la RBM se convierta en un elemento efectivo del marco de gobierno y la rendición de cuentas del PMA.
70. Existen posibilidades de mejorar, sobre todo, por medio de:
- la actualización de los objetivos, los efectos, los productos y los indicadores;
 - una mejor medición de los productos y los efectos;
 - la asunción de un mayor compromiso por parte del personal directivo superior respecto de la RBM para ayudar a inducir el cambio de cultura necesario; y
 - mayores incentivos para que el personal lleve a cabo evaluaciones del PACE de buena calidad.

ANEXO 1**OBSERVACIONES DE LA SECRETARÍA SOBRE LAS RECOMENDACIONES DEL
AUDITOR EXTERNO**

Recomendación 1: 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 sus aspiraciones globales, y de introducir una serie de subobjetivos respecto de los cuales pudieran medirse las realizaciones.

Estamos de acuerdo con la recomendación de aclarar el papel de los Objetivos Estratégicos. En la actualidad estamos introduciendo objetivos cuantificables del nivel siguiente con el fin de medir nuestras realizaciones. Asimismo, estamos elaborando un marco de resultados estratégicos para 2008-2011 con idea de que esté listo para ser examinado en el período de sesiones de octubre de 2008 de la Junta Ejecutiva y para cuya preparación emprenderemos un proceso de consulta con los miembros del PMA.

Recomendación 2: 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 a la nueva serie de subobjetivos que se describe en la recomendación 1.

Tomando nota de la complejidad y de los retos que conlleva vincular los Objetivos de Gestión a Objetivos Estratégicos específicos, la Secretaría se propone examinar los actuales Objetivos de Gestión con miras a su redefinición, a fin de adaptarlos a la estructura de medición de los resultados que se está desarrollando. Dicha estructura se reflejará en el marco de resultados estratégicos para 2008-2011 antes mencionado.

Recomendación 3: 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.

Opinamos que es muy positivo mantener actualizado el Compendio de Indicadores y que sería provechoso ampliar ciertos aspectos para medir completamente y demostrar nuestras realizaciones con respecto a los objetivos. Con este fin, nos comprometemos a examinar y actualizar el actual Compendio de Indicadores una vez revisado el Plan de Gestión para el bienio 2008-2009.

Recomendación 4: 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 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.

Estamos de acuerdo con la recomendación y nos hemos comprometido a elaborar documentos de proyectos que incluyan datos sobre los productos y efectos de estos últimos, para así facilitar la medición y la comunicación de los resultados de los proyectos en los informes normalizados. De hecho, todas las oficinas en los países deberán incluir en los documentos de los proyectos un marco de resultados (efectos y productos) y de medición. Ahora se está desarrollando, desde el punto de vista conceptual, el documento de estrategia en el país, al que se respaldará mediante un enfoque basado en los resultados.

Recomendación 5: 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.

Tomamos nota de las carencias existentes en el régimen actual de seguimiento de las realizaciones de los proyectos y reconocemos la necesidad de seguir mejorando tanto dicho seguimiento como la medición de los resultados. La actual labor destinada a perfeccionar los conjuntos de herramientas de SyE prevé disposiciones para la medición de resultados y unas herramientas armonizadas de evaluación y análisis de la vulnerabilidad con el fin de mejorar la medición de los efectos, a la vez que se mantendrá la comunicación de resultados en los informes normalizados de los proyectos. Asimismo, estamos colaborando con otros organismos de las Naciones Unidas y asociados para desarrollar estrategias de fomento de las capacidades y métodos para recopilar datos pertinentes sobre los efectos y examinar y documentar los progresos sobre los efectos que se logren colectivamente gracias a intervenciones interinstitucionales. Actualmente el personal directivo superior efectúa exámenes de las realizaciones que se complementan con autoevaluaciones, así como con evaluaciones realizadas por terceros independientes.

Recomendación 6: 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.

Entendemos que la aplicación de una política y unos planes de evaluación realistas es capital para el éxito en la aplicación de la RBM. Ya se han adoptado medidas para revisar y mejorar la política de evaluación. El proyecto revisado de la nueva política de evaluación propone que se realicen 30 evaluaciones de operaciones al año, de las cuales 10 serán llevadas a cabo en la Sede por la OEDE y las 20 restantes de manera descentralizada. La síntesis de las lecciones extraídas de la evaluación sustentará la puesta en común de buenas prácticas con las que fomentar el aprendizaje. Este último se presentará en forma de un informe anual (véase la recomendación 10) y complementará las buenas prácticas detectadas mediante el seguimiento (véase la recomendación 7).

Recomendación 7: 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.

Creemos que una función mejorada de seguimiento de las realizaciones es importante, por lo cual recientemente hemos adoptado una serie de medidas para reforzarla mediante un enfoque común de seguimiento y evaluación. La dependencia encargada de coordinar la RBM y la Dirección de Diseño y Apoyo a los Programas han compartido buenas prácticas de medición y seguimiento de las realizaciones con las diversas direcciones, oficinas en los países y despachos regionales por medio de talleres y de materiales de orientación y aprendizaje publicados en las páginas Web de RBM y SyE dentro de *WFPgo*. Estas medidas se continuarán en el marco del apoyo técnico proporcionado para fomentar la capacidad y mejorar la aplicación de la RBM.

Recomendación 8: 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.

Consideramos que la terminación de las evaluaciones del PACE por todo el personal y los directores es un requisito de rendición de cuentas que resulta de vital importancia para el éxito de un marco de la RBM. Se han adoptado medidas para mejorar la calidad de la gestión, los exámenes y los estudios relativos al PACE, y para ampliar el acceso y simplificar el sistema. A resultas de esta labor, el personal del PMA puede tener acceso al PACE, mientras que el personal contratado conforme a las reglas y reglamentos del PNUD sigue empleando los modelos de evaluación de este último. Sin embargo, sigue habiendo graves problemas de observancia del PACE que nuestra Dirección de Recursos Humanos está estudiando cómo abordar.

Al formar parte del sistema común de las Naciones Unidas, el PMA debe atenerse al acuerdo colectivo entre los organismos del sistema de las Naciones Unidas sobre la introducción de un sistema de retribución relacionado con el desempeño; si esto llega a ocurrir, cuando ocurra, el PACE seguirá siendo la base para medir la actuación profesional.

Recomendación 9: 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.

Reconocemos que unas evaluaciones del PACE eficaces y de calidad pueden apoyar el desarrollo de los recursos humanos y su retención. En el marco de la futura estrategia de recursos humanos, el examen de las evaluaciones del PACE pasará a hacerse con periodicidad bienal y no anual debido a las limitaciones de financiación y de recursos.

Recomendación 10: 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.

Estamos de acuerdo con la primera parte de esta recomendación y adoptaremos medidas para mejorar la recopilación y la difusión de los conocimientos y de las lecciones aprendidas a raíz del seguimiento y la evaluación de las realizaciones de los proyectos. Hay un intercambio de información sobre prácticas de seguimiento mediante distintas herramientas, como el *Pass-it-On*, y a través de talleres anuales organizados para compartir los conocimientos sobre las prácticas utilizadas en otros proyectos y sensibilizar al personal al respecto.

Seguiremos elaborando separadamente los dos informes sobre las realizaciones —el informe normalizado de los proyectos y el Informe Anual de las Realizaciones—, ya que ambos responden a objetivos distintos y claramente diferenciados. El informe normalizado de los proyectos comunica los resultados de estos últimos a los donantes y al público en general, mientras que el Informe Anual de las Realizaciones se dedica a comunicar los resultados institucionales del PMA a la Junta Ejecutiva y a la comunidad internacional; no elaboramos informes de evaluación para los informes normalizados de los proyectos, pero sí se elabora un documento interno para ayudar a los responsables a reflexionar sobre la experiencia adquirida durante la preparación de los informes normalizados.

Recomendación 11: Tal vez el personal directivo superior de la Secretaría desee adoptar nuevas medidas para demostrar claramente 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 la continua utilización de los conocimientos especializados acumulados 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.

Estamos de acuerdo con esta recomendación de que es importante mantener el compromiso del personal directivo superior con la RBM para asegurar el éxito del marco de gobierno del PMA. Aunque la RBM se ha incorporado como en las actividades de toda la institución, se ha conservado una dependencia de coordinación de la RBM dentro de la Oficina del Director Ejecutivo, para la que se ha incluido una dotación adecuada de recursos en el Plan de Gestión para el bienio 2008-2009. La dependencia es responsable de fomentar las capacidades del personal, de las contrapartes gubernamentales y de los asociados; actualizar las políticas existentes de RBM, elaborar directrices, documentos y herramientas de planificación y evaluación de las realizaciones; facilitar retroinformación al respecto a los usuarios internos y externos para mejorar la transparencia, la comprensión y la adopción; y dar orientaciones sobre los objetivos y los resultados del PMA, sus responsabilidades y facultades y los procedimientos operacionales necesarios para promover la práctica de la RBM.

Aunque actualmente no podemos aplicar la remuneración en función del desempeño dentro del actual sistema común de las Naciones Unidas, seguiremos reconociendo y recompensando los resultados obtenidos mediante la concesión al personal, los equipos y las oficinas de un premio anual al mérito y la eficiencia.

SIGLAS UTILIZADAS EN EL PRESENTE DOCUMENTO

COMPAS	Sistema de análisis y gestión del movimiento de los productos
OEDE	Oficina de Evaluación
OEM	Operación de emergencia
PACE	Programa de evaluación de la actuación profesional y de mejora de las competencias
PASS it-on	Sistema de intercambio de consejos prácticos
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
RBM	Gestión basada en los resultados
SMART	Específico, cuantificable, asequible, pertinente y de duración delimitada
SyE	Seguimiento y evaluación
WINGS	Sistema Mundial y Red de Información del PMA