



منظمة الأغذية
والزراعة
للأمم المتحدة

联合国
粮食及
农业组织

Food
and
Agriculture
Organization
of
the
United
Nations

Organisation
des
Nations
Unies
pour
l'alimentation
et
l'agriculture

Продовольственная и
сельскохозяйственная
организация
Объединенных
Наций

Organización
de las
Naciones
Unidas
para la
Agricultura
y la
Alimentación

REUNIÓN CONJUNTA

Reunión conjunta del Comité del Programa en su 103.º período de sesiones y el Comité de Finanzas en su 132.º período de sesiones

Roma, 14 de abril de 2010

Sistema de planificación, seguimiento y elaboración de informes del trabajo basado en los resultados

I. Antecedentes

1. El Plan inmediato de acción (PIA) para la renovación de la FAO, aprobado por la Conferencia de la FAO en su 35.º período (extraordinario) de sesiones celebrado en noviembre de 2008, introdujo un marco basado en los resultados para toda la labor de la FAO y estableció un conjunto de medidas para la reforma de la programación, la presupuestación y el seguimiento basado en los resultados¹.
2. El marco basado en los resultados fue posteriormente perfeccionado y aprobado por la Conferencia en noviembre de 2009 mediante la ratificación del nuevo Marco estratégico para 2010-19, el Plan a plazo medio (PPM) para 2010-13 y el Programa de trabajo y presupuesto (PTP) para 2010-11 (véase el resumen en el Anexo 1), con lo que se completaron las medidas 1.1 a 1.5, 1.7 y 3.1 a 3.5 del PIA.
3. Durante 2010-11, la Organización aplicará una serie de medidas para la reforma de la programación, la presupuestación y el seguimiento basado en los resultados, que abarca cuatro áreas de trabajo principales:
 1. La introducción de un sistema revisado de seguimiento de los resultados de la ejecución y gestión centrada en los resultados (medidas 1.6 y 3.6 del PIA y medida 7.1 del Examen exhaustivo)

¹ C 2008/4, párrs. 1-19 y 33.

Para minimizar los efectos de los métodos de trabajo de la FAO en el medio ambiente y contribuir a la neutralidad respecto del clima, se ha publicado un número limitado de ejemplares de este documento. Se ruega a los delegados y observadores que lleven a las reuniones sus copias y que no soliciten otras. La mayor parte de los documentos de reunión de la FAO está disponible en Internet, en el sitio www.fao.org

2. El trabajo en equipos multidisciplinarios y la participación de las oficinas descentralizadas (medida 6.2 del PIA)
 3. Ajustes del PPM/PTP durante el nuevo ciclo de toma de decisiones de los órganos rectores (medidas 3.7 a 3.9 del PIA)
 4. Redefinición del modelo de planificación y presupuestación y de la estructura del PTP (medida 7.2 del Examen exhaustivo)
4. En el Anexo 2 se proporciona el programa de trabajo en estas áreas, tal como se notificó al Comité de la Conferencia para el Seguimiento de la Evaluación Externa Independiente (CoC-EEI) el 8 de abril de 2010.
5. El presente documento se centra en los dos aspectos principales del seguimiento de la marcha de la ejecución basado en los resultados: el sistema de planificación del trabajo y las disposiciones relativas al seguimiento y la presentación de informes.

II. Planificación del trabajo

6. La planificación del trabajo representa el proceso a través del cual cada *unidad orgánica*, esto es, una división u oficina en la Sede o a nivel regional o subregional, pone en práctica lo previsto en el PTP para 2010-11 en los marcos de resultados de la Organización. Los planes de trabajo de las unidades sirven de base para el seguimiento y presentación de informes durante el bienio.
7. Es conveniente recordar de forma breve los dos principales niveles de rendición de cuentas en el nuevo modelo basado en los resultados adoptado por la Organización.
- a. Los *resultados de la Organización* definen los logros que se espera obtener mediante la utilización por los Estados Miembros y asociados de los productos y servicios de la FAO para tratar de alcanzar cada objetivo estratégico. Los subdirectores generales competentes serán responsables de estos logros, que se miden por medio de indicadores y objetivos específicos definidos en los documentos de planificación publicados de la Organización. Los resultados de la Organización se logran gracias a las contribuciones acordadas de las unidades orgánicas de la FAO.
 - b. Los *resultados de unidad* representan la contribución específica que debe hacer una unidad orgánica para alcanzar los resultados de la Organización. Los resultados de unidad sirven de base para la rendición de cuentas en relación con la consecución de los resultados de la Organización; en virtud de ellos, cada unidad contribuyente es responsable de su contribución exclusiva.
8. Durante el proceso de planificación estratégica, los equipos de estrategia de ámbito institucional dirigieron la formulación de los marcos de resultados. Tras la aprobación del PPM/PTP, se han reactivado estos equipos para intervengan de forma decisiva en la planificación y seguimiento del trabajo, en consonancia con su responsabilidad respecto de los resultados de la Organización. Se ha confirmado y designado formalmente a los jefes y miembros de los equipos. Se ha hecho especial hincapié en incorporar a las oficinas descentralizadas en el proceso de planificación, mediante la designación de coordinadores regionales para los equipos.
9. La planificación del trabajo se inició tras la aprobación del PTP y abarcó todos los trabajos realizados por la Organización, ya fuesen financiados mediante las cuotas asignadas o mediante contribuciones voluntarias. Las unidades realizaron su planificación en consonancia con el total de las consignaciones presupuestarias netas otorgadas y con las estimaciones más recientes de las contribuciones voluntarias. Para 2010-11, las unidades también tienen en consideración los objetivos relativos a los aumentos de eficiencia y los ahorros no recurrentes, así como los recursos para llevar a cabo las medidas del PIA.

10. El enfoque de la planificación del trabajo basada en los resultados, que se elaboró a través de un proceso de consulta, comprende cinco etapas principales.

- a. *Formulación y validación de los resultados de unidad.* Cada unidad definió su contribución a la consecución de un resultado de la Organización, basándose en acuerdos alcanzados y compromisos asumidos en los equipos de estrategia. Estas contribuciones fueron posteriormente validadas por las unidades y dentro de los equipos de estrategia para garantizar que fueran completas y coherentes.
- b. *Definición de productos, servicios y actividades.* Cada unidad elaboró en mayor detalle los resultados de la unidad y determinó los productos concretos que serán necesarios para conseguir cada resultado de la unidad.
- c. *Costos de los resultados de unidad.* Se calcularon los recursos de personal y de otro tipo necesarios para proporcionar los productos y servicios previstos en cada resultado de unidad.
- d. *Examen por colegas a efectos de garantía de la calidad.* La etapa de garantía de la calidad supone una innovación en la FAO: un grupo de homólogos examinó los planes de trabajo para cada objetivo estratégico y funcional y proporcionó información para llevar a cabo mejoras.
- e. *Ajuste y aprobación.* En esta etapa final los planes de trabajo se modificaron basándose en la orientación del examen realizado por colegas, antes de la aprobación final por parte de los directores de las oficinas y los equipos de estrategia.

11. Como se ha indicado más arriba, una innovación clave introducida como parte del proceso de planificación del trabajo es el “examen por colegas” a efectos de garantía de la calidad en toda la Organización, que tuvo lugar del 8 al 19 de marzo de 2010 en las regiones y en la Sede. Este examen es un proceso estructurado y específico, cuyo objeto es complementar las consultas realizadas entre las unidades y dentro de éstas a través de los equipos de estrategia. El grupo de homólogos, esto es, personal que no está asociado directamente con el objetivo estratégico o funcional sometido a examen, proporcionó orientación e información a los equipos de estrategia y a las unidades sobre los aspectos siguientes: i) el perfeccionamiento de las formulaciones, ii) la eliminación de duplicaciones, iii) la mejora del trabajo interdisciplinario y iv) la mejora de la colaboración entre la Sede y las oficinas descentralizadas.

12. A fin de fortalecer la capacidad del personal para la planificación del trabajo y de proporcionar la base para el seguimiento y presentación de informes, se ejecutó un programa nuevo de aprendizaje institucional dirigido a más de 500 funcionarios, de los que 300 trabajaban en la Sede y 200 en las oficinas descentralizadas. Además, se ofrecieron también talleres de tres días sobre el enfoque de marco lógico para los directores y el personal designados para orientar la planificación del trabajo.

13. Todas las unidades de la Sede, oficinas regionales, oficinas subregionales y oficinas de enlace han elaborado planes de trabajo para 2010-11. Los planes de trabajo, cuya aprobación estaba programada para finales de marzo, se han concebido para ser flexibles a fin de adaptarse a los cambios de prioridades, como por ejemplo trabajos imprevistos y actividades de emergencia. Todas las unidades deben examinar formalmente y actualizar sus planes de trabajo cada seis meses. Se prevé iniciar un proceso experimental de planificación del trabajo de las oficinas en los países en la segunda mitad de 2010.

III. Seguimiento y presentación de informes sobre la ejecución del programa

14. El seguimiento y la evaluación de la ejecución son fundamentales para conseguir una gestión basada en los resultados eficaz, ya que advierten a los directores de posibles riesgos, problemas e impedimentos para la consecución de los resultados y fomentan la integración de las enseñanzas extraídas, incluidas las derivadas de evaluaciones, en las decisiones de gestión en

curso. Los instrumentos de seguimiento y evaluación aportan información para validar estrategias y políticas técnicas y de gestión y constituyen la base para la presentación de informes institucionales.

15. El seguimiento y la evaluación de la ejecución se desarrollarán en relación con los planes de trabajo y con los marcos de resultados en el PPM/PTP y consistirán en un seguimiento operativo periódico, una evaluación cualitativa anual de los progresos realizados hacia la consecución de los resultados de unidad y una evaluación al final del bienio de la consecución de los resultados de la Organización medida a través de los indicadores y objetivos conexos, elaborada teniendo en cuenta los logros de las unidades contribuyentes medidos a través de los indicadores y objetivos de los resultados de la unidad constituyente.

Planes de trabajo

16. Todas las unidades orgánicas supervisarán los aspectos programáticos y financieros de la ejecución de sus planes de trabajo, con una obligación formal de presentación de informes periódicos al jefe de la oficina descentralizada o la división de la Sede cada seis meses. El plan de trabajo interdisciplinario de todas las unidades orgánicas interesadas en cada objetivo estratégico y funcional se supervisará a través de los equipos de estrategia. Esta presentación de informes periódicos permite realizar un seguimiento y evaluación continuos de la ejecución de programas y determinar las medidas correctivas inmediatas necesarias como respuesta a los problemas y demoras.

17. El informe periódico permitirá también realizar una evaluación sistemática del rendimiento técnico y financiero, incluido un análisis de los impedimentos y obstáculos en los casos en que los progresos se consideren poco satisfactorios. El seguimiento semestral de los planes de trabajo facilitará las evaluaciones al final del primer año y al término del bienio, incluidas las enseñanzas extraídas.

Plan a plazo medio y Programa de trabajo y presupuesto

18. Los progresos en relación con el PPM/PTP se evaluarán dos veces cada bienio, de dos maneras distintas: al final del primer año como un informe de la Administración y al término del bienio como un informe para los órganos rectores.

- a) El *examen de mitad de período* consiste en una autoevaluación cualitativa por parte de la Administración de los progresos realizados hacia la consecución de los resultados de unidad, que se lleva a cabo a final del primer año. En este examen se evalúan los progresos realizados por las oficinas descentralizadas y las divisiones de la Sede hacia la consecución de los resultados de unidad y su contribución a la consecución de los resultados de la Organización. Se empleará un único conjunto de criterios para clasificar estos progresos, destacar las áreas de riesgo y proponer medidas de gestión en los casos en que sea necesario volver a realizar una programación y reasignar recursos en el bienio en curso.
- b) La *evaluación de final del bienio* consiste en la autoevaluación del PPM/PTP realizada a final del segundo año y presentada en el Informe sobre la ejecución del programa (PIR). Se tratará de un elemento clave para velar por la rendición de cuentas a los Estados Miembros en relación con los resultados en el contexto del nuevo marco basado en los resultados. Se informará de manera exhaustiva sobre los logros en relación con los resultados de la Organización aprobados, medidos a través de los indicadores y objetivos conexos establecidos en el PPM/PTP. Esta evaluación proporcionará un examen de los logros más profundo y exhaustivo de lo que es posible a mitad de período. Además de proporcionar un examen de los principales logros durante el bienio, la evaluación determinará factores de éxito e impedimentos determinantes, señalará las enseñanzas extraídas y la forma en que se aplicarán en el ciclo siguiente y presentará un análisis de la ejecución financiera. Además de proporcionar información de carácter valorativo a los directores, las

conclusiones orientarán la elaboración de los planes de trabajo para el siguiente bienio y la formulación del próximo PTP.

19. Basándose en la información derivada del examen de mitad de período y la evaluación de final del bienio, se revisarán los ámbitos prioritarios de repercusión, los resultados de la Organización, los instrumentos principales para lograr los resultados de la Organización, los indicadores y objetivos del PPM/PTP, conforme sea necesario. Se limitarán al mínimo los cambios en el segundo bienio del PPM, principalmente para abordar prioridades nuevas, o que estén empezando a aparecer, para la labor de la FAO.

20. Al cabo de cuatro años, esto es, del segundo bienio que abarca el PPM, se examinará el PPM conjuntamente con el examen del Marco estratégico y se realizarán las revisiones que sean necesarias.

Medidas siguientes

21. Las medidas siguientes para elaborar el marco de seguimiento y evaluación de la ejecución del programa son: la finalización del marco de rendición de cuentas; la elaboración de las directrices e instrumentos específicos para el seguimiento y evaluación; el diseño del apoyo al sistema; la capacitación del personal; y la definición de la estructura y el contenido del nuevo PIR. En octubre se presentará a los comités para su examen un informe de situación sobre los instrumentos de seguimiento y evaluación y una propuesta sobre la estructura y contenido del nuevo PIR.

22. Además de los aspectos técnicos de la aplicación del marco de seguimiento y presentación de informes, el programa institucional de aprendizaje sobre gestión basada en los resultados contribuirá a cambiar la cultura de la Organización por una que apoye y promueva activamente el seguimiento y la evaluación como instrumentos para mejorar el rendimiento del personal y las unidades. Por ejemplo, se está elaborando un curso de aprendizaje electrónico en colaboración con el Programa Mundial de Alimentos (PMA) que proporcionará un foro para el intercambio de experiencias y enseñanzas obtenidas, así como la oportunidad de reducir costos.

23. Se invita a los comités a examinar y observar los progresos realizados y las medidas siguientes para implantar el sistema de planificación, seguimiento y elaboración de informes del trabajo basado en los resultados en la FAO.

Anexo 1: El nuevo enfoque basado en los resultados en la FAO

1) En el Plan a plazo medio a cuatro años se aplican los principios y los principales elementos del enfoque basado en los resultados. Los principales elementos, establecidos en el Marco estratégico, son los siguientes:

- **metas mundiales**, que representan las repercusiones fundamentales en términos de desarrollo, en las esferas del mandato de la FAO, que los países pretenden lograr;
- **objetivos estratégicos**, que contribuyen a la consecución de las metas mundiales;
- **objetivos funcionales**, que constituyen el entorno que facilita la labor de la FAO;
- los **resultados de la Organización**, que definen el efecto de la labor de la FAO en relación con cada objetivo estratégico y funcional;
- las **funciones básicas**, que representan el medio fundamental de acción que debe usar la FAO para lograr resultados.

2) Los 11 Objetivos estratégicos acordados en el Marco estratégico reflejan la valoración de los desafíos y oportunidades ante los que se hallan la alimentación, la agricultura y el desarrollo rural. Los objetivos estratégicos expresan el impacto, en los países, las regiones y todo el mundo, que se espera que los Miembros y asociados de la FAO logren a largo plazo (10 años) gracias a las intervenciones con valor añadido de la Organización. Con el fin de garantizar que todos los aspectos de la labor de la FAO se consideren dentro de un marco basado en los resultados, los objetivos funcionales complementarios ayudan a la Organización a garantizar la efectividad del impacto de la ejecución técnica, prestando la debida atención a la eficiencia y, por lo tanto, contribuyen firmemente también al logro de los objetivos estratégicos (cf. *Figura 1*).

3) Por debajo de los objetivos estratégicos, los **resultados de la Organización**, más concretos, representan los efectos que se prevé lograr en un período de cuatro años mediante la adopción y utilización por los Estados Miembros y los asociados de los productos y servicios de la FAO. La determinación de resultados de la Organización corresponde también en el caso de los objetivos funcionales.

4) Las ocho funciones básicas aprovechan las ventajas comparativas de la FAO y deberán aplicarse en todos los planos: mundial, regional y nacional. Están sometidas a estrategias estructuradas para velar por la aplicación de enfoques coherentes, la cooperación entre unidades orgánicas, el aprendizaje mutuo y la búsqueda de la excelencia.

5) Los resultados de la Organización, medidos a través de indicadores, constituyen el núcleo del Plan a plazo medio cuatrienal del Programa de trabajo y presupuesto bienal de la FAO y reflejan las prioridades sustantivas apoyadas por los Miembros (véanse la Sección C del PPM y la Sección IV del PTP).

6) Otros instrumentos, que constituyen la base para la elaboración de los resultados de la Organización y los objetivos estratégicos, contribuyendo al logro de los mismos incluyen:

- los marcos nacionales de prioridades a medio plazo que se elaboran junto con los gobiernos interesados para centrar los esfuerzos de la FAO en necesidades nacionales claramente establecidas;
- el establecimiento, en un marco estructurado y consultivo, de esferas de acción prioritarias a nivel subregional y regional, por conducto, entre otros cauces, de las conferencias regionales y las comisiones regionales especializadas;
- a nivel mundial, un número limitado de ámbitos prioritarios de repercusión destinado a movilizar contribuciones voluntarias para grupos prioritarios de resultados de la Organización, que proporciona un instrumento de comunicación y promoción y hace hincapié en la creación de capacidad y en los marcos de políticas (véase la *Sección E*).

7) En el curso de la ejecución se hará un seguimiento del progreso hacia el logro de los resultados de la Organización medido a través de sus indicadores. Este seguimiento basado en resultados permitirá que se señale cualquier problema que pueda impedir que la FAO logre los resultados de la Organización y supondrá la oportunidad de realizar ajustes intermedios y cambios

en la planificación a futuro. La presentación de informes bienales sobre la ejecución cambiará considerablemente en el nuevo régimen basado en resultados, tanto por lo que se refiere al contenido como a la presentación. Los informes futuros se centrarán en la consecución de productos medida con respecto a metas especificadas en el Plan a plazo medio y en el Programa de trabajo y presupuesto, y no en actividades y productos.

Figura 1: Principales componentes del marco de resultados de la FAO

Visión de la FAO

Un mundo libre del hambre y de la malnutrición en el que la alimentación y la agricultura contribuyan a mejorar los niveles de vida de todos sus habitantes, especialmente los más pobres, de forma sostenible desde el punto de vista económico, social y ambiental.

Las tres metas mundiales de los Miembros:

- Reducción del número absoluto de personas que padecen hambre para conseguir gradualmente un mundo en el que todas las personas, en todo momento, dispongan de alimentos inocuos y nutritivos suficientes que satisfagan sus necesidades alimenticias y sus preferencias en materia de alimentos a fin de llevar una vida activa y sana.
- Eliminación de la pobreza e impulso del progreso económico y social para todos mediante el aumento de la producción de alimentos, la potenciación del desarrollo rural y medios de vida sostenibles.
- Ordenación y utilización sostenibles de los recursos naturales, con inclusión de la tierra, el agua, el aire, el clima y los recursos genéticos, en beneficio de las generaciones actuales y futuras.

Objetivos estratégicos

- A. Intensificación sostenible de la producción agrícola
- B. Incremento de la producción ganadera sostenible
- C. Gestión y utilización sostenibles de los recursos de la pesca y la acuicultura
- D. Mejora de la calidad y la inocuidad de los alimentos en todas las fases de la cadena alimentaria
- E. Ordenación sostenible de los bosques y árboles
- F. Gestión sostenible de las tierras, las aguas y los recursos genéticos y mejora de la respuesta a los desafíos ambientales mundiales que afectan a la alimentación y la agricultura
- G. Entorno favorable a los mercados para mejorar los medios de vida y el desarrollo rural
- H. Aumento de la seguridad alimentaria y mejora de la nutrición
- I. Mejora de la preparación y respuesta eficaz ante las amenazas y las emergencias alimentarias y agrícolas
- K. Equidad de género en el acceso a los recursos, bienes y servicios así como en la adopción de decisiones en las zonas rurales
- L. Incremento del volumen y la eficacia de la inversión pública y privada en la agricultura y el desarrollo rural

Objetivos funcionales

- X. Colaboración eficaz con los Estados Miembros y las partes interesadas
- Y. Administración eficiente y eficaz

Funciones básicas

- a. Seguimiento y evaluación de las tendencias y perspectivas a largo y medio plazo
- b. Recopilación y suministro de información, conocimientos y estadísticas
- c. Elaboración de instrumentos, normas y estándares internacionales
- d. Opciones y asesoramiento sobre políticas y estrategias
- e. Apoyo técnico para fomentar la transferencia tecnológica y crear capacidad
- f. Promoción y comunicación
- g. Interdisciplinariedad e innovación
- h. Asociaciones y alianzas

Anexo 2 –Proyecto 3 del PIA, Reforma de la programación, la presupuestación y el seguimiento basado en los resultados - Programa para 2010-11

1) *La introducción de un sistema revisado de seguimiento de los resultados de la ejecución y la gestión centrada en los resultados (medidas 1.6, 3.6, 7.1)* se está llevando a cabo en varias fases secuenciales con los siguientes productos concretos:

- sistema de planificación del trabajo (enero-marzo de 2010);
- sistema de supervisión y presentación de informes (abril-octubre de 2010);
- proyecto experimental de planificación de ámbito nacional (julio-diciembre de 2010);
- primer informe anual sobre el rendimiento (marzo de 2011);
- nuevo Informe sobre la Ejecución del Programa (junio de 2012).

El trabajo implica el diseño, la comprobación y la documentación del sistema; la asignación de obligaciones y de la responsabilidad de rendir cuentas; la formación del personal; el uso del sistema, la provisión de retroinformación y la modificación con un enfoque de aprendizaje práctico; la elaboración de informes para la Administración y los órganos rectores.

2) *El trabajo en equipos multidisciplinarios y la participación de las oficinas descentralizadas (medida 6.2 relacionada con la primera área antes señalada)* se están facilitando durante todo el bienio mediante la puesta en marcha de medidas institucionales y procesos de consulta, la provisión de formación y la asignación de recursos. Los productos concretos son:

- la institucionalización de la función de los equipos de estrategia en todos los aspectos del ciclo de planificación del programa (marzo de 2010), supervisión y presentación de informes (diciembre de 2010);
- la incorporación rigurosa de oficiales de las oficinas descentralizadas en los equipos de estrategia y otros procesos puestos en marcha en el ciclo (por ejemplo, los exámenes realizados por homólogos en marzo de 2010);
- la creación y la asignación del fondo multidisciplinario para dichos fines (enero-abril de 2010).

3) *Modificación del PPM/PTP durante el nuevo ciclo de toma de decisiones de los órganos rectores (medidas 3.7, 3.8 y 3.9).* Este conjunto complejo de medidas exige una interacción cercana con el Presidente Independiente del Consejo y los Presidentes de los Comités del Programa y de Finanzas, así como con las mesas de los comités técnicos y las conferencias regionales. Durante 2010-11, las medidas se centrarán en:

- la provisión de aportaciones al diseño del sistema de seguimiento de los resultados de la ejecución y presentación de informes (abril de 2010 y marzo de 2011);
- un enfoque del establecimiento de prioridades en el ámbito de la labor técnica de la Organización a través de los órganos rectores (de abril de 2010 a junio de 2011);
- la revisión del PPM y el PTP del Director General para el próximo bienio y todas las modificaciones necesarias de los marcos de resultados y las asignaciones de recursos motivadas por decisiones de la Conferencia (de marzo de 2011 a diciembre de 2011).

4) *Nuevo diseño del modelo de planificación y presupuestación y de la estructura del PTP (medida 7.2).* Esta medida se deriva del examen exhaustivo y se debería basar en aspectos importantes de las recomendaciones y las experiencias adquiridas en la preparación y la ejecución del PTP para 2010-11, contenidos en dicho examen. El producto concreto previsto para 2010-11 es un modelo conceptual para determinar el presupuesto por objetivo, debido al gran énfasis que se está dando a las tres áreas de trabajo indicadas anteriormente.