

## C 2013/3 – Plan a plazo medio para 2014-17 y Programa de trabajo y presupuesto para 2014-15

### Nota informativa n.º 5 – Mayo de 2013

#### *Mecanismos de ejecución - gestión matricial*

*Resumen:* Según lo solicitado por el Consejo, en la presente nota se proporciona información sobre los mecanismos de gestión matricial que se están introduciendo para la ejecución del programa de trabajo a partir de 2014. Se describen tres aspectos de estos mecanismos: la adaptación de la gobernanza interna para ofrecer una supervisión y una revisión constante; los principios, procesos, responsabilidades y rendición de cuentas de la gestión matricial en relación con los planes de acción de los objetivos estratégicos, los departamentos técnicos y las oficinas descentralizadas; la adaptación del enfoque del cambio de cultura para desarrollar la capacidad de los administradores y del personal de funcionar de manera eficaz y eficiente con arreglo al mecanismo de gestión matricial.

1. Según se expone en el PPM para 2014-17 y en el PTP para 2014-15 (PPM/PTP), la FAO<sup>1</sup> adoptará una estructura matricial para la realización del programa de trabajo, que conlleva la gestión de planes de acción de los objetivos estratégicos y de las unidades orgánicas. En su período de sesiones de abril de 2013, el Consejo “pidió a la Secretaría que proporcionara más explicaciones sobre el costo y el funcionamiento de las disposiciones relativas a la estructura propuesta de gestión matricial, en particular en cuanto a la colaboración entre los coordinadores de los objetivos estratégicos y los subdirectores generales”<sup>2</sup>.

2. A fin de garantizar que la estructura matricial para la realización del programa de trabajo esté lista para funcionar a partir de enero de 2014, la Administración de la FAO está ajustando las disposiciones internas de gobernanza, elaborando los mecanismos de aplicación de la gestión matricial y adaptando el enfoque del cambio de cultura correspondiente a la medida 3.32 del PIA con el fin de desarrollar la capacidad de los administradores y del personal a lo largo de 2013, según se explica a continuación.

#### **I. Disposiciones internas de gobernanza**

3. Hay una relación causal directa entre una fuerte gobernanza interna, un rendimiento eficaz de la Organización y logros positivos de la Organización. Una sólida gobernanza interna garantiza una supervisión, una dirección y orientación de las políticas del máximo nivel, una rendición de cuentas clara, transparencia en la toma de decisiones y una acción eficaz de gestión.

4. A tal fin, se han ajustado las disposiciones de gobernanza interna con efecto a partir del 1.º de marzo de 2013, de la siguiente manera<sup>3</sup>:

- a) *Equipo de Gestión Ejecutiva* (el Director General, los Directores Generales Adjuntos, el Subdirector General encargado del Departamento Económico y Social y el Director de Gabinete), destinado a proporcionar una dirección general de las políticas y a garantizar la plena coherencia estratégica y operativa de la labor de la FAO.
- b) *Reunión del Consejo de Dirección* (el Director General, los Directores Generales Adjuntos, todos los Subdirectores Generales, el Director de Gabinete y los Directores de la cúspide) para ofrecer orientación en materia de políticas, normas y procedimientos, así como para examinar el cumplimiento, el rendimiento y la eficacia.
- c) *Junta de Seguimiento del Programa de la Organización* (el Director General, los Directores Generales Adjuntos, todos los Subdirectores Generales, el Director de Gabinete, los

<sup>1</sup> C 2013/3, párrafos 196-201.

<sup>2</sup> CL 146/REP, párrafo 9k).

<sup>3</sup> C 2013/2, párr. 51.



coordinadores de objetivos estratégicos y el Director de la Oficina de Estrategia, Planificación y Gestión de Recursos (OSP)), destinada a proporcionar la supervisión y revisión constante del enfoque matricial para la ejecución del programa.

- d) *Junta Consultiva de Programas y Políticas* (el Director General, los Directores Generales Adjuntos, todos los Subdirectores Generales, el Director de Gabinete y todos los Directores), destinada a examinar la orientación de las políticas, a intercambiar información, a determinar los desafíos y las soluciones de gestión, así como las oportunidades para la mejora de la eficiencia, la eficacia y el rendimiento.
- e) *Videoconferencia mensual con las oficinas regionales* (el Director General, el Director General Adjunto de Operaciones, los Subdirectores Generales y Representantes Regionales), destinada a examinar la ejecución del programa, las cuestiones presupuestarias y el apoyo administrativo en las oficinas descentralizadas.

5. La Junta de Seguimiento del Programa de la Organización (JSPO) es un nuevo mecanismo de gobernanza para abordar de forma específica el enfoque de gestión matricial que reúne a los coordinadores de objetivos estratégicos y a los Subdirectores Generales (departamentos de la sede y oficinas regionales). Su primera tarea ha consistido en elaborar y acordar directrices de aplicación, según se explica en la sección siguiente.

## **II. Disposiciones de aplicación**

6. Mediante una serie de conversaciones oficiosas y de dos reuniones oficiales celebradas a lo largo de febrero-abril de 2013, la JSPO elaboró y acordó directrices para la aplicación del Marco estratégico revisado. Las directrices establecen los principios, procesos, responsabilidades y la rendición de cuentas con respecto a la gestión matricial referente a la dimensión programática (planes de acción de los objetivos estratégicos) y a la dimensión organizativa (departamentos técnicos y oficinas descentralizadas), tal como se resume a continuación.

### ***Planes de acción de los objetivos estratégicos***

7. Los planes de acción de los objetivos estratégicos proporcionan el marco basado en los resultados para la planificación, ejecución y supervisión por parte de los coordinadores de los objetivos estratégicos, de los departamentos y de las oficinas descentralizadas, bajo la supervisión de la JSPO. En los planes de acción de los objetivos estratégicos se señalan las principales cuestiones que han de abordarse y se establecen, en un marco basado en los resultados, los logros de la Organización (LO) y las realizaciones que debe alcanzar la FAO, con indicadores mensurables, puntos de referencia y metas. También se describe la forma en la que se aplicarán las funciones básicas y se determinarán las esferas en que son necesarias alianzas.

### ***Los coordinadores y los equipos de los objetivos estratégicos***

8. La gestión global de cada Plan de acción de un Objetivo Estratégico se asigna a un coordinador de Objetivo Estratégico que responde de la consecución de los logros de la Organización y de llegar a las realizaciones a través de equipos. Un Equipo central del Objetivo Estratégico, compuesto de un máximo de 10 funcionarios, incluidos los coordinadores regionales, ayuda al coordinador a conceptualizar el Plan de acción y el marco de seguimiento, a preparar los planes de trabajo y coordina con los departamentos técnicos y las oficinas descentralizadas la asignación de recursos y el seguimiento de la ejecución.

9. El Plan de acción del Objetivo Estratégico se ejecuta a través de equipos de realización. El coordinador designa, en consulta con los Subdirectores Generales pertinentes, a los jefes de los equipos de realización, que organizan a su vez equipos de proyecto interdisciplinarios con el fin de llevar a cabo los productos y servicios definidos. Los jefes de equipos de realización son los responsables de presupuesto delegados para los recursos asignados a los equipos. Los equipos de realización reciben apoyo administrativo del departamento u oficina a los que pertenece el jefe de equipo, evitando cualquier aumento en los gastos de apoyo administrativo. Cada coordinador de

Objetivo Estratégico supervisa y evalúa los progresos y la coherencia de la labor realizada por los equipos de realización conjuntamente con el Subdirector General del departamento en el que se encuentre el jefe del equipo de realización.

### ***Departamentos técnicos***

10. Los departamentos técnicos son el hogar institucional del personal. Gestionan los asuntos institucionales y tienen la responsabilidad general de reforzar la capacidad técnica de la Organización.

11. En relación con la aplicación de los Planes de acción de los objetivos estratégicos, los departamentos técnicos se encargan de: prestar apoyo administrativo y supervisión a sus jefes de equipos de realización; asignar, de acuerdo con los coordinadores de los objetivos estratégicos, el personal que contribuirá a la ejecución de los Planes de acción, apoyando y supervisando la calidad de la labor del personal del departamento; y de supervisar y vigilar conjuntamente con los coordinadores de los objetivos estratégicos las realizaciones asignadas.

12. Los departamentos técnicos también se encargan de la gestión de determinadas secretarías de los comités técnicos y de órganos de tratados, organizando redes técnicas internas y participando en la labor normativa y en el proceso de movilización de recursos extrapresupuestarios.

### ***Oficinas descentralizadas***

13. Las oficinas en los países preparan Marcos de programación en cada país con el fin de determinar las principales prioridades de desarrollo de las que debe ocuparse la FAO. Se consulta a los coordinadores de los objetivos estratégicos (o a los coordinadores regionales delegados) sobre la elaboración y aprobación de dichos marcos en aras de la coherencia técnica con los Planes de acción de los objetivos estratégicos. El Subdirector General/Representante Regional da la aprobación definitiva de los marcos de programación por países.

14. Las oficinas descentralizadas tienen tres dotaciones principales de recursos bajo el control general del Subdirector General y Representante Regional para abordar las prioridades nacionales y regionales en consonancia con los planes de acción de los objetivos estratégicos: Presupuesto Ordinario (recursos de personal y no relacionados con el personal) asignado a las diferentes oficinas de la región en el PTP; recursos del PCT asignados a la región de acuerdo con la fórmula acordada por los órganos rectores; recursos extrapresupuestarios, progresivamente ajustados a los planes de acción de los objetivos estratégicos. Los coordinadores de los objetivos estratégicos pueden contribuir con recursos que están bajo su control directo para reforzar las actividades emprendidas por las oficinas descentralizadas según lo acordado con los jefes de las oficinas.

### ***Los temas transversales (género y gobernanza)***

15. Los temas transversales son áreas de trabajo fundamentales relativas a las cuestiones de género y gobernanza que se incorporan en los planes de acción de los cinco objetivos estratégicos. Se organiza un pequeño equipo básico de funcionarios para cada uno de los temas dentro de las unidades orgánicas existentes con el fin de proporcionar conceptos, métodos y datos; apoyar el trabajo efectivo por realizar en los planes de acción de los objetivos estratégicos y promover la comprensión y el compromiso de trabajar en los temas transversales.

### ***Principios para la gestión de los recursos de personal y de los recursos no correspondientes a personal***

16. Los coordinadores de los objetivos estratégicos definen las necesidades de personal y la labor específica necesaria para la ejecución de los planes de acción en consulta con los Subdirectores Generales y los Directores de División. Al mismo tiempo, los Subdirectores Generales y los Directores de División planifican parte del tiempo total del personal para el trabajo asignado a los departamentos y para la creación de redes y el perfeccionamiento del personal. También se encargan de la asignación global de tiempo de cada funcionario, así como de la evaluación de su rendimiento, teniendo en cuenta

las aportaciones de los coordinadores de los objetivos estratégicos. Del mismo modo, los Subdirectores Generales y Representante Regionales planifican, gestionan y supervisan el tiempo y los recursos de personal en las oficinas descentralizadas en consulta con los coordinadores de los objetivos estratégicos en el caso del trabajo correspondiente a los planes de acción de los objetivos.

17. Los coordinadores de los objetivos estratégicos asignan y planifican los recursos no correspondientes a personal en el marco de los objetivos, con excepción de los recursos destinados a los órganos establecidos en virtud del artículo XIV y de otras actividades específicamente señaladas para la administración de los Subdirectores Generales o de los Directores de División. Los Subdirectores Generales pertinentes y los Directores de División gestionan los recursos distintos de los de personal en el marco del sexto objetivo y de los objetivos funcionales. Los Subdirectores Generales y Representante Regionales planifican y gestionan los recursos distintos de los de personal en las oficinas descentralizadas en consulta con los coordinadores de los objetivos estratégicos en lo referente al trabajo correspondiente a los planes de acción de los objetivos.

### **III. Enfoque del cambio de cultura**

18. Tal como se expone en el informe final de la Administración sobre la ejecución del PIA y el proceso de reforma de la FAO<sup>4</sup>, se ha reorientado la labor correspondiente a la medida 3.32 del PIA sobre el cambio de cultura para 2013 a fin de desarrollar la capacidad de los funcionarios y del personal directivo para trabajar con una mayor colaboración en el Marco estratégico revisado, en particular a través del enfoque de gestión matricial y de gestión en relación con los resultados.

19. Las actividades del cambio de cultura abarcan: el fortalecimiento de los equipos locales del cambio; la instauración de procesos y plataformas de tecnología de la información en apoyo del intercambio de conocimientos y del trabajo en equipo del personal; instrumentos de aprendizaje en línea para ampliar la gama de ofertas de formación profesional, y capacitación y apoyo a los altos directivos de la JSPO para el desempeño de sus nuevas responsabilidades.

---

<sup>4</sup> C 2013/26, párrafo 296v) y Anexo VI.