

Una

GUÍA GENERAL

*de la Renovación
de la FAO*





Contenidos

Introducción	3	Reforma de los sistemas de administración y gestión	29
-----		Publicación en todos los idiomas	30
Cambio cultural	5	Compras	31
Cambio cultural	6	Viajes	32
-----		Traducción e impresión	33
Reforma de los recursos humanos	9	Gestión de registros	34
Estructura de la sede	10	Mejora de la administración y del manual de la FAO	35
SEGR	11	Normas de contabilidad, Oracle R12 y mejoras operativas	36
Clarificar habilidades y comportamiento	12	Telecomunicaciones con las oficinas descentralizadas	37
Movilidad	13	Otras actuaciones en la tecnología de la información	38
Otras medidas de recursos humanos	14	-----	
-----		Reforma y supervisión de la gobernanza	41
Funcionamiento unificado	17	Reforma del órgano directivo	42
Programa de cooperación técnica	18	Auditoría	43
Descentralización	19	Evaluación	44
Establecimiento de alianzas	20	Ética	45
-----		Gobernanza interna	46
Gestión orientada a resultados	23	-----	
Programación, presupuestación y seguimiento basado en resultados	24	Otros proyectos	49
Aumento de los asociados que aportan recursos	25	Comunicaciones	50
Gestión del riesgo	26	Seguimiento de la renovación	51



Introducción

La FAO está cambiando. Cambios en cómo planificamos y presupuestamos nuestro trabajo, nuevas políticas de recursos humanos, actualización de las tecnologías de la información, nuevas normas de adquisición, cambios que afectan a nuestros órganos directivos. . . y esto es simplemente a primera vista.

Los cambios son el resultado de una evaluación externa independiente encargada por los países miembros de la Organización. Un resultado clave de esta evaluación fueron diversas recomendaciones para modernizar la FAO y hacerla más eficaz, que constituyeron un Plan inmediato de acción para la renovación de la FAO, abarcando el periodo comprendido entre 2009 y 2013.

Pero, ¿en qué consiste exactamente el Plan inmediato de acción, y cuánto se ha avanzado en la introducción de los cambios?

La Guía General de la Renovación de la FAO tiene como objetivo explicar claramente lo anterior.

En este documento encontrará una breve reseña de cada uno de los 29 proyectos que conforman el plan de acción. Cada proyecto está diseñado para mejorar al menos un aspecto del trabajo de la FAO.

Para facilitar las cosas, hemos agrupado los proyectos en las siguientes categorías:

Cambio cultural

Reforma de los recursos humanos

Funcionamiento unificado

Gestión orientada a resultados

Reforma de los sistemas de administración y gestión

Reforma y supervisión de la gobernanza

También se describen otros dos proyectos: uno relativo a la comunicación de los cambios, y otro sobre cómo supervisa la FAO todo el proceso.

Utilice esta Guía General de la Renovación de la FAO cuando necesite información sobre proyectos específicos de cambio. Añádala a sus favoritos o tenga una copia a mano para posteriores consultas. O lea la guía de un tirón si desea una rápida perspectiva general en este momento. Las actualizaciones se publicarán a medida que se vayan finalizando los diferentes proyectos.





Cambio cultural

Mejorar la cultura de trabajo de la FAO es fundamental para el éxito global del proceso de renovación, y afecta a los 29 proyectos.

Cambio cultural

¿En qué consiste?

Se trata de un esfuerzo para mejorar la cultura global de la FAO valorando a sus empleados, garantizando la excelencia profesional, mejorando el rendimiento, incrementando el trabajo en equipo y la colaboración, trabajando como “una sola FAO” y fortaleciendo alianzas.

¿Por qué sucede?

Debido a que un ambiente de trabajo cooperativo y respetuoso, alineado con el énfasis de la FAO en temas como el intercambio de conocimientos y el trabajo en equipo, es esencial para una Organización productiva y exitosa que pueda cumplir su mandato.

¿Qué se está haciendo?

Basándose en las discusiones y comentarios del personal de la FAO, se ha desarrollado una perspectiva del tipo de cultura de trabajo deseada. Actualmente se está trabajando en hacerla realidad haciendo hincapié en el trabajo en equipo y la colaboración, la habilitación y la delegación, y la rendición de cuentas en cuanto a los resultados, en un entorno de trabajo integral.

¿En qué se ha avanzado?

Se ha publicado una estrategia de cambio cultural, revisando los avances logrados hasta la fecha, aclarando los objetivos de las iniciativas de cambio y trazando un plan de acción corporativo. Se han constituido equipos locales para el cambio: su trabajo incluye desde ayudar a los empleados a crear perfiles en línea de sí mismos hasta organizar con mayor frecuencia reuniones de intercambio de conocimientos entre colegas. Se ha celebrado un foro de debate sobre trabajo en equipo y colaboración en la sede y retransmitido por webcast a todo el mundo, con ejemplos de varias unidades. Entre el trabajo de seguimiento existe una página web con estudios de casos y datos de contacto de empleados. Se ha desarrollado un programa de trabajo bajo el patrocinio de Ann Tutwiler, Directora General Adjunta (conocimiento). Se está trabajando en un programa para el personal de nivel D o superior con el objetivo de mejorar el compromiso de la dirección.

¿Qué se dice?

«Todos los empleados de la FAO deben sumarse al cambio, no solamente el equipo de cambio cultural», según Hafez Ghanem, responsable del proyecto.





Reforma de los recursos humanos

Los cambios en este ámbito se centran en medidas para conseguir empleados más versátiles, cualificados y motivados. Mediante la reducción de compartimentos estancos, el aumento del intercambio de conocimientos, una mejor definición y evaluación de las habilidades, y un mayor hincapié en la formación y el desarrollo.

Estructura de la sede

¿En qué consiste?

Una iniciativa para introducir una nueva estructura de sede: reducir los puestos directivos, establecer estructuras jerárquicas más claras y desarrollar una trama de control manejable de personas que respondan ante sus superiores a todos los niveles.

¿Por qué sucede?

Para mejorar el rendimiento y ahorrar costes. Una estructura mejorada permite poner más hincapié en cohesionar los equipos, el intercambio de conocimiento y la comunicación interna, y ayuda a reducir los compartimentos estancos.

¿Qué se está haciendo?

Entre los cambios principales destacan la introducción de dos directores generales adjuntos –uno para conocimiento y otro para operaciones– y la eliminación de un tercio de los puestos directivos de la sede. El Departamento de conocimiento y comunicación se ha suprimido y sus funciones se han redistribuido dentro de la nueva estructura. Se han cambiado los nombres de algunos

departamentos y divisiones para reflejar su nueva estructura y responsabilidades, y ha habido modificaciones en las oficinas independientes que responden ante el Director General.

¿En qué se ha avanzado?

Se han efectuado los cambios, incluyendo las nuevas oficinas de los directores generales adjuntos de operaciones y conocimiento, y la recolocación de personal a puestos dentro de la nueva estructura. En total, se ha reubicado a más de 500 empleados dentro de la sede. El trabajo en tecnología de la información para reflejar los cambios ha incluido actualizaciones del sistema de correo electrónico y del directorio telefónico en línea.

¿Qué se dice?

«La revisión de las responsabilidades, estructuras jerárquicas y áreas de competencia ayuda a aumentar la eficiencia de la FAO y por tanto nuestra capacidad de ofrecer los mejores resultados posibles», según Tony Alonzi, responsable del proyecto.

¿En qué consiste?

El Sistema de evaluación y gestión del rendimiento realiza una evaluación continua del trabajo del personal, de su crecimiento profesional y de sus necesidades de aprendizaje y desarrollo. Los empleados también proporcionan información sobre sus compañeros de trabajo y su supervisor.

¿Por qué sucede?

Para mejorar más si cabe la calidad del trabajo de la FAO estableciendo objetivos claros para el personal y permitiendo el intercambio continuo de información, de modo que puedan hacerse cambios cuando sean necesarios y puedan atenderse las necesidades de desarrollo. El SEGR también aumenta la responsabilidad ya que directores y personal disponen de una hoja de ruta clara para conseguir resultados. Además, el sistema permite que los empleados puedan fortalecer el vínculo entre su trabajo y los objetivos generales y el mandato de la FAO.

¿Qué se está haciendo?

El personal y sus supervisores elaboran un plan de trabajo individual con los objetivos a satisfacer. Posteriormente se

reúnen y discuten el avance a lo largo del año, proporcionándose mutuamente información sobre el progreso del trabajo. También existe una evaluación final en la que los empleados, el supervisor y los compañeros de trabajo intercambian información.

¿En qué se ha avanzado?

Casi todo el personal se ha formado y ha completado el primer año con los nuevos planes de trabajo. Se ha efectuado una revisión del primer año incluyendo sesiones de intercambio de información entre empleados para analizar qué ha funcionado y qué aspectos se deben mejorar.

¿Qué se dice?

«El personal está más motivado cuando se fortalecen los vínculos entre el trabajo que realizan y los objetivos de su unidad, y el objetivo último de la FAO de erradicar el hambre»,
según Serge Nakouzi, responsable del proyecto.

Clarificar habilidades y comportamiento

¿En qué consiste?

Se está desarrollando un conjunto de competencias de la FAO que establece las habilidades y comportamiento necesarios para un desempeño exitoso del trabajo.

¿Por qué sucede?

Ayudará a clarificar las habilidades y valores requeridos para los diferentes grupos de empleados, como base para el desarrollo profesional, e identificar las necesidades de formación, y a asegurar la contratación de los mejores profesionales.

¿Qué se está haciendo?

Para concluir el marco, se está trabajando en definir las competencias de la FAO previa consulta con el personal y otros grupos. El nuevo marco será la base para todo el trabajo de recursos humanos, incluyendo el diseño del trabajo, la contratación, el SEGR, y el desarrollo y aprendizaje de los empleados.

¿En qué se ha avanzado?

Se han constituido diversos grupos temáticos con personal de la sede y las oficinas descentralizadas para identificar las competencias necesarias para su trabajo, y se ha elaborado un primer borrador del marco. Esta información se ha compartido con otros grupos como el equipo de cambio cultural, el equipo de desarrollo de la capacidad, órganos representativos del personal, el equipo de igualdad de género y la oficina de apoyo a la descentralización, junto con otros empleados involucrados en ámbitos de la renovación como el SEGR, como parte de una consulta en marcha con estos grupos. Actualmente se está revisando un segundo borrador por medio de una segunda tanda de grupos temáticos.

¿Qué se dice?

«Estos cambios proporcionarán una base sólida para el desarrollo del personal, ya que hacen hincapié en las habilidades de las personas y su ulterior desarrollo»,
según Serge Nakouzi, responsable del proyecto.

Movilidad

¿En qué consiste?

Una iniciativa para fomentar y permitir el movimiento entre puestos de trabajo. Ya sea en la ubicación actual de los empleados o de un lugar de destino de la FAO a otro.

¿Por qué sucede?

Fortalecerá la Organización ya que permitirá que el personal sea más versátil, polivalente y experimentado. También beneficiará a los empleados a nivel individual a medida que desarrollan sus habilidades y ganan experiencia en otras funciones y/o países.

¿Qué se está haciendo?

Se está desarrollando una política de movilidad que permite a los empleados acceder a un nuevo puesto de trabajo al mismo nivel. Antes de que se haga efectiva, se han implantado unas directrices temporales que han permitido que el

personal acceda ya a nuevos puestos. El personal profesional contratado internacionalmente puede recolocarse en su lugar de destino actual o en cualquier otro lugar del mundo, mientras que el personal contratado a nivel local por lo general sólo puede reubicarse dentro de su propio destino.

¿En qué se ha avanzado?

Se han celebrado reuniones informativas para el personal, incluyendo una sesión informal en la sede de la FAO que se transmitió a las oficinas descentralizadas a través del webcast. El personal se está incorporando a sus nuevos puestos de acuerdo a las directrices temporales.

¿Qué se dice?

«La movilidad significa que los empleados tienen la oportunidad de ampliar sus experiencias y desarrollar al mismo tiempo sus carreras», según Tony Alonzi, responsable del proyecto.

Otras medidas de recursos humanos

¿En qué consiste?

Un conjunto de medidas para mejorar la contratación, gestión y desarrollo del personal de la FAO.

¿Por qué sucede?

Para garantizar que la FAO tiene unos empleados altamente cualificados, motivados y eficaces, capaces de ofrecer los mejores resultados.

¿Qué se está haciendo?

Varias medidas, incluyendo la mejora de formación del personal, la creación de un sistema para la contratación y formación de jóvenes profesionales, mayor difusión de las vacantes en la FAO y actualizaciones del sistema informático Oracle para facilitar el acceso a la información.

¿En qué se ha avanzado?

Entre los avances se incluyen las más de 2 400 candidaturas recibidas para el Programa de Jóvenes Profesionales, habiendo comenzado su trabajo los primeros 18 seleccionados. También se ha elaborado un plan de acción para la igualdad de género en el trabajo, con el objetivo específico de aumentar el porcentaje de puestos profesionales y de alto nivel ocupados por mujeres. También se han establecido objetivos de contratación de mujeres para cada departamento.

¿Qué se dice?

«Los recursos humanos son fundamentales para el desempeño de una organización, por lo que resulta vital que hagamos todo lo posible para atraer a los mejores profesionales y darles la posibilidad de aprovechar su potencial», según Tony Alonzi, responsable del proyecto.



Funcionamiento unificado

Estos proyectos tienen como objetivo colaborar para que las oficinas descentralizadas y la sede trabajen como una única Organización integrada. Abarcan el aumento del trabajo en equipo y la colaboración, la delegación de autoridad y la completa participación de las oficinas descentralizadas en la toma de decisiones global de la FAO. Todo esto se complementa con el desarrollo de alianzas con organizaciones externas.



Programa de cooperación técnica

¿En qué consiste?

Gestión descentralizada del programa de cooperación técnica.

¿Por qué sucede?

Para ayudar a asegurar que los proyectos se adaptan a las necesidades y condiciones de cada país, acelerando de esta forma la entrega y aumentando la sostenibilidad del trabajo.

¿Qué se está haciendo?

La responsabilidad de los proyectos de desarrollo del programa se ha transferido a los Representantes de la FAO para los proyectos nacionales, a los coordinadores subregionales para proyectos subregionales y a los representantes regionales para

proyectos regionales. Los proyectos inter-regionales y de emergencia se siguen gestionando desde la sede. La Organización también está trabajando para garantizar que sus actividades de emergencia, socorro, recuperación, rehabilitación y desarrollo estén mejor vinculadas sobre el terreno.

¿En qué se ha avanzado?

Se ha completado la transferencia de responsabilidad.

¿Qué se dice?

«Esperamos que los cambios consigan que el proceso de aprobación sea más rápido para que la ayuda llegue a los países miembros con mayor celeridad», según *Richard China*, responsable del proyecto.

Descentralización

¿En qué consiste?

Un conjunto de medidas para ayudar a que las oficinas descentralizadas funcionen mejor y de forma más integrada y coordinada.

¿Por qué sucede?

Para aumentar el papel de las oficinas descentralizadas de forma que la FAO pueda responder mejor a las necesidades específicas de cada país.

¿Qué se está haciendo?

El proyecto se centra en una mayor participación de las oficinas descentralizadas en aspectos que van desde la formulación de políticas de la dirección a una mayor autoridad para la toma de decisiones. Se acompaña de una mejora de los sistemas de información y gestión financiera así como de conexiones de la tecnología de la información para respaldar la delegación, y una revisión de las funciones de los Representantes de la FAO. Todas las áreas restantes del Plan inmediato de acción están vinculadas a este proyecto.

¿En qué se ha avanzado?

Los subdirectores generales/representantes regionales tienen ahora la responsabilidad principal de supervisar a todo el personal técnico y a los Representantes de la FAO que trabajan en su región. La supervisión administrativa y financiera de las representaciones de la FAO se ha transferido de la oficina de apoyo a la descentralización a las oficinas regionales. Se ha elaborado una “perspectiva” de la estructura y funciones de las oficinas descentralizadas junto con una estrategia y actuaciones relacionadas con la estructura, personal, operaciones y financiación.

¿Qué se dice?

«Se han hecho realidad varias medidas de habilitación de las oficinas regionales. Ahora el desafío es llevar a la práctica esta “perspectiva” mediante un mayor fortalecimiento de las oficinas en los países y la mejora de nuestro trabajo a nivel de país», según Daud Khan, responsable del proyecto.

Establecimiento de alianzas

¿En qué consiste?

Un esfuerzo por desarrollar aún más las relaciones de la FAO con socios externos, como los organismos de la ONU con sede en Roma y en otros lugares, las instituciones financieras, la sociedad civil, las ONGs, el sector privado o las instituciones académicas y de investigación.

¿Por qué sucede?

La FAO tiene un mandato como agente de conocimientos esenciales a nivel global, y sólo puede conseguirlo por medio de alianzas efectivas.

¿Qué se está haciendo?

El proyecto cuenta con una estrategia corporativa de alianzas y documentos estratégicos, proporcionando éstos últimos directrices sobre la selección, priorización, desarrollo y gestión de nuevas o renovadas alianzas. Otros elementos incluyen la formación del personal y su seguimiento y evaluación. Se ha creado también una página web.

¿En qué se ha avanzado?

Se ha creado un comité de alianzas para coordinar, supervisar y desarrollar las relaciones de la FAO con grupos no gubernamentales y el sector privado. Se ha creado un comité de la junta de los jefes ejecutivos para asegurar que la FAO está trabajando en cooperación con otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. Las nuevas herramientas van desde una base de datos de socios a formas de debida diligencia.

¿Qué se dice?

«Un área consiste en determinar la amplitud de las alianzas existentes consultando al personal técnico y a los colegas en las oficinas descentralizadas. Podemos aprender qué se está haciendo bien, para poder proceder de forma similar en otros lugares, y qué necesita mejorarse»,
según Mariam Ahmed, responsable del proyecto.



Gestión orientada a resultados

Este grupo de proyectos está diseñado para asegurar que el trabajo de la FAO tiene un efecto claro y medible en los países miembros. Gestión orientada a resultados implica planificación, implementación, medición y seguimiento sistemáticos.

Programación, presupuestación y seguimiento basado en resultados

¿En qué consiste?

Una iniciativa para mejorar cómo prioriza, supervisa y evalúa la FAO su trabajo, con el fin de generar resultados claros y medibles y, en última instancia, ofrecer un servicio más eficaz.

¿Por qué sucede?

Para que el trabajo de la FAO esté más vinculado a sus objetivos globales y para que la Organización sea más receptiva a las necesidades de los países miembros y los donantes.

¿Qué se está haciendo?

Se está introduciendo un enfoque conocido como “gestión por resultados”, de forma que el trabajo de la FAO se estructura en términos de resultados sobre el terreno en lugar de “productos” como materiales de formación u orientación sobre políticas. El proyecto también incluye el trabajo en equipo multidisciplinario, el desarrollo del plan a medio plazo, el programa de trabajo y presupuesto, el informe de ejecución del programa, y el rediseño del modelo de planificación y elaboración de presupuestos.

¿En qué se ha avanzado?

El personal de la FAO está desarrollando planes de trabajo basados en el programa de trabajo y el presupuesto para 2012-13. Esta planificación aumenta el trabajo en equipo y la colaboración entre disciplinas e incluye una mayor vinculación entre los planes y resultados de la organización. Se celebró una reunión informativa para todos los empleados en la sede, a la que se unieron las oficinas descentralizadas a través de una videoconferencia, y posteriormente se organizaron talleres y sesiones de revisión mutuas para finalizar los planes de trabajo de las unidades. Se ha incluido un ciclo revisado de reuniones del órgano directivo. La Conferencia de la FAO se ha adelantado de noviembre a junio, con el consiguiente cambio en las fechas de otras reuniones.

¿Qué se dice?

«Esta iniciativa se ha integrado tanto en lo que hacemos aquí que se ha convertido en una parte “normal” del trabajo diario», según Beth Crawford, responsable del proyecto.

Aumento de los asociados que aportan recursos

¿En qué consiste?

Un esfuerzo por ampliar y diversificar la comunidad de donantes de la FAO o “asociados que aportan recursos,” para asegurar que los recursos están disponibles para financiar los trabajos de extrema importancia.

¿Por qué sucede?

Porque la FAO debe ser más proactiva y estratégica en la obtención de los recursos que necesita en tiempos de incertidumbre económica.

¿Qué se está haciendo?

Se está aplicando una estrategia para atraer recursos financieros y de otro tipo de países de ingresos medianos, fondos fiduciarios unilaterales, Cooperación Sur-Sur, alianzas con el sector privado, fundaciones y autoridades locales.

¿En qué se ha avanzado?

Se ha aprobado un esquema estratégico y se está presentando un plan de implementación a los países miembros. Se está terminando una guía práctica de movilización de recursos para el personal, junto con una aclaración de las funciones y responsabilidades, mientras que se está desarrollando y probando con los empleados un curso de formación. Se está redactando un plan de comunicación, se ha lanzado una página web y se están desarrollando páginas de intranet.

¿Qué se dice?

«Este proceso será principalmente consultivo, muy adaptado al terreno y por tanto incorporará información de las oficinas sobre el terreno», según *Richard China*, responsable del proyecto.

Gestión del riesgo

¿En qué consiste?

Un proceso que facilita a los empleados y unidades de la FAO y a la Organización en su conjunto la consecución de sus objetivos, mediante la eliminación de cualquier obstáculo posible y considerando el riesgo en la planificación de trabajo.

¿Por qué sucede?

Permitirá un mejor desempeño de la FAO mediante la identificación y tratamiento de las posibles amenazas antes de que afecten a los resultados. También forma parte de una buena gestión y está previsto por los países miembros.

¿Qué se está haciendo?

Un equipo está introduciendo un proceso sencillo para que los directores y empleados identifiquen, puntúen y gestionen el riesgo, incluyendo un “registro de riesgo” y un servicio de respuesta rápida.

¿En qué se ha avanzado?

El proceso de gestión del riesgo se ha ensayado en la sede y se está comenzando experimentar en las oficinas descentralizadas.

¿Qué se dice?

«El trabajo es mucho más productivo cuando no tenemos que perder el tiempo en sortear los obstáculos que podían haberse evitado de haberlos previsto», según Tony Barrow, responsable del proyecto.





Reforma de los sistemas de administración y gestión

Éste es un paquete de medidas para mejorar el desempeño y eficiencia administrativos de la FAO. Abarca tecnologías de la información, gestión financiera, adquisiciones, publicaciones, organización de viajes, registro y presentación de normas y políticas.

Publicación en todos los idiomas

¿En qué consiste?

Un intento de mejorar la disponibilidad de los contenidos publicados por la FAO y garantizar que se generen en los idiomas adecuados y a un coste razonable.

¿Por qué sucede?

Debido a que la FAO desempeña un papel clave como fuente de conocimientos e información y como organización internacional debe garantizar que su contenido está disponible para los usuarios de todo el mundo.

¿Qué se está haciendo?

Se ha aumentado el número de copias impresas de las publicaciones técnicas y se repartirán en los países menos desarrollados –donde el limitado acceso a Internet dificulta la consulta de las versiones electrónicas– a través de listas de distribución mejoradas. Se está mejorando el contenido de la web, incluyendo versiones en más idiomas y mejores herramientas de búsqueda multilingüe.

¿En qué se ha avanzado?

La Organización está proporcionando copias adicionales de una selección de publicaciones de la FAO a sus Representantes, y se han elegido bibliotecas nacionales adicionales en muchos países menos desarrollados para albergar copias de publicaciones de la FAO. Un fondo para el bienio 2012-13 ayudará a alcanzar un equilibrio adecuado entre las ediciones en distintos idiomas de las publicaciones técnicas. Un proyecto piloto está probando la traducción automática de páginas web de la FAO.

¿Qué se dice?

«Las medidas de renovación relacionadas con la publicación encajan bien con el trabajo en curso de apoyo a las unidades técnicas en sus esfuerzos por hacer accesible el conocimiento de la FAO allá donde más se necesita», según *Steve Dembner*, responsable del proyecto.

Compras

¿En qué consiste?

Un plan para ampliar la descentralización de las compras y para habilitar las oficinas sobre el terreno.

¿Por qué sucede?

El papel cada vez más importante que desempeñan las adquisiciones en las intervenciones de emergencia de la FAO significa que hay una necesidad de descentralizar más el proceso y lograr así que la respuesta de la FAO sea más rápida.

¿Qué se está haciendo?

Se ha incrementado la delegación de autoridad para la compra de bienes en las oficinas descentralizadas, así como el apoyo a medidas como la formación, el aumento del número de oficiales de adquisiciones y nuevas directivas y directrices políticas. Una sección del manual revisado sobre las cartas de acuerdo –un contrato para obtener servicios de organizaciones sin ánimo de lucro– mejorará la

rendición de cuentas. La FAO está trabajando con el PMA y el FIDA, sus socios con sede en Roma, en un equipo común de adquisiciones.

¿En qué se ha avanzado?

Se han delegado responsabilidades a las oficinas descentralizadas, incluyendo la adquisición de bienes locales por parte de las oficinas regionales y en los países. Se ha llevado a cabo un programa de formación en el que participaron más de 700 empleados. El equipo de adquisiciones comunes ha publicado 18 ofertas conjuntas y ha comenzado su segundo año piloto.

¿Qué se dice?

«Las adquisiciones son una parte esencial del trabajo de la FAO y de nuestra capacidad para ofrecer un buen servicio, y estas nuevas medidas son cruciales para asegurar que recibimos rápidamente artículos de alta calidad a un precio justo», según *Teresa Panuccio*, responsable del proyecto.

Viajes

¿En qué consiste?

Un proyecto para mejorar la eficiencia y la eficacia del programa de viajes de la FAO.

¿Por qué sucede?

Las medidas ayudarán a reducir costes y mejorar la forma en que la FAO emplea el presupuesto destinado para viajes.

¿Qué se está haciendo?

Junto al PMA y el FIDA se están introduciendo una serie de iniciativas conjuntas de ahorro, incluyendo un programa negociado de hoteles corporativos para los viajes oficiales.

¿En qué se ha avanzado?

Las iniciativas de viajes se han aprobado y su introducción está programada para dar comienzo en enero de 2012.

¿Qué se dice?

«Estos cambios nos permitirán utilizar nuestros fondos de manera más prudente y sacar mejor partido a nuestros recursos de viaje, algo especialmente importante en una época de escasez de recursos», según *Preethi Braganza*, responsable del proyecto.

Traducción e impresión

¿En qué consiste?

Una iniciativa para reorganizar y mejorar los servicios de idiomas y procesos de impresión de la FAO.

¿Por qué sucede?

Porque la FAO es una organización internacional que debe ofrecer un servicio multilingüe integral y de calidad. Mientras tanto, unificar el servicio de impresión supone un punto de entrada para todos los pedidos y por tanto un servicio más rápido y coordinado, reduciendo la duplicación y la pérdida de tiempo y recursos.

¿Qué se está haciendo?

Se realizó un estudio para mejorar los servicios de idiomas para reuniones y publicaciones, y se aprobaron un conjunto de medidas. Éstas incluyen la gestión centralizada de la contratación de traducciones, la mejora de la calidad de los textos originales a través de la edición adicional y la introducción de medidas y políticas pertenecientes a un sistema de Gestión total de la

calidad de la Comisión Europea. Un nuevo grupo de impresión y distribución se responsabiliza de la impresión y distribución de todos los documentos de reuniones y publicaciones de la FAO.

¿En qué se ha avanzado?

Los cambios propuestos de los servicios de idiomas han sido aprobados por el Consejo de la FAO y se introducirán a lo largo del próximo bienio. El grupo de impresión y distribución se constituyó mediante la fusión de los grupos de impresión interna, impresión externa y distribución. Los cambios recientes en el proceso de impresión incluyen nuevos equipos para mejorar la calidad, como máquinas de plegado y laminadores de película.

¿Qué se dice?

«Ha habido una reacción positiva ya que estos cambios se anunciaron. Es en gran medida un proceso impulsado por el personal y así seguirá siéndolo», según Sergio Ferraro, responsable del proyecto.

Gestión de registros

¿En qué consiste?

Un proyecto para proporcionar mejores servicios de gestión de registros a un coste menor.

¿Por qué sucede?

Permitirá facilitar el intercambio de información entre los empleados que trabajan en diferentes disciplinas y lugares, y les ahorrará tiempo y esfuerzo para encontrar lo que necesitan. Además, digitalizar la información reducirá el espacio ocupado por los documentos en papel. Todo esto va a suponer un ahorro importante para la Organización.

¿Qué se está haciendo?

Se eliminará el sistema actual de “registros” y en su lugar la información se almacenará y gestionará de manera corporativa y no por divisiones, eliminando así la duplicación y mejorando su disponibilidad para el personal. Se redefinirán las funciones de los empleados del registro y se vincularán más estrechamente a las

operaciones de la FAO, acompañadas de formación. Un depósito central, basado en la tecnología FileNet de IBM, junto con una herramienta de búsqueda avanzada, facilitará el acceso a todos los tipos de registros. Otras medidas incluyen la digitalización de los registros en papel.

¿En qué se ha avanzado?

Se está trabajando técnicamente para cambiar los sistemas de registro y archivo, se están actualizando las políticas, se está ejecutando un proyecto piloto en la División de género, igualdad y empleo rural, y está previsto otro en la oficina de la FAO en Somalia. Se ha creado un grupo asesor y se ha lanzado un sitio intranet.

¿Qué se dice?

«El buen mantenimiento de los registros significa que los empleados pueden encontrar y compartir información con más facilidad, lo cual es fundamental para el trabajo de la Organización», según Teresa Panuccio, responsable del proyecto.

Mejora de la administración y del manual de la FAO

¿En qué consiste?

Una iniciativa para mejorar los servicios administrativos de la FAO y simplificar la forma de presentación de las normas y políticas de la FAO.

¿Por qué sucede?

Porque la FAO no puede mejorar su desempeño sin un buen funcionamiento de su administración y una actualización de su conjunto de normas y procedimientos.

¿Qué se está haciendo?

Se ha creado una Unidad de Mejora Operativa o BIU, por sus siglas en inglés. Lidera la parte del marco estratégico de la FAO que establece los resultados esperados por los países miembros en la administración. El trabajo de la unidad incluye la mejora de los procedimientos administrativos, haciéndolos más eficientes y fáciles de seguir. El manual de la FAO, que recoge las normas y reglamentos de la FAO, se está simplificando y actualizando.

¿En qué se ha avanzado?

Los acuerdos sobre el nivel de servicio –entre los “proveedores de servicios” y el personal o las divisiones– se están desarrollando y vinculando a objetivos estratégicos. Esto asegurará que los clientes sabrán qué esperar de los servicios ofrecidos por los servicios corporativos, desde recursos humanos a servicios financieros pasando por el mantenimiento de edificios. La BIU se ha encargado de elaborar el manual de gestión de recursos humanos. Los desarrollos incluyen mejoras en la navegación de páginas web y una búsqueda multilingüe. Se han cambiado varios procedimientos, como la supresión de los extensos exámenes médicos para los consultores. También se ha comenzado a mejorar la comunicación con los empleados.

¿Qué se dice?

«El IPA reconoce la necesidad de un cambio importante en nuestros procedimientos administrativos y en el manual de la FAO. Un principio fundamental del trabajo de la BIU es que seguir los procedimientos y las normas debería resultar fácil. Simplificar y comunicar bien es esencial»,
según Andrea Crosby,
responsable del proyecto.

Normas de contabilidad, Oracle R12 y mejoras operativas

¿En qué consiste?

Se está llevando a cabo una importante labor administrativa para respaldar el uso de las nuevas Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP) y la actualización del software de planificación institucional de los recursos de la FAO (ERP, por sus siglas en inglés) a la última versión, conocida como Oracle R12. El software incluirá mejores características, entre ellas un nuevo sistema de viajes para dar mejor soporte a los procesos de negocio.

¿Por qué sucede?

Para que la FAO cumpla las normas de registro y notificación de transacciones financieras, reconocidas internacionalmente y exigidas por la ONU. Al mismo tiempo, la actualización del software ERP dará lugar a las mejoras necesarias para dar soporte a la Organización en los próximos años, especialmente mediante la ampliación del uso del sistema a las oficinas descentralizadas.

¿Qué se está haciendo?

Los equipos de proyecto están trabajando en el diseño de nuevos sistemas y procedimientos, en

colaboración con usuarios de toda la FAO. Se espera que éstos se implanten en la sede y las oficinas regionales a finales de 2012, y en las oficinas sobre el terreno durante 2013.

¿En qué se ha avanzado?

El progreso inicial incluye un plan piloto puesto en marcha para un nuevo proceso de recepción, permitiendo que personal de adquisiciones de la sede registre los recibos y resultados de inspección/control de calidad en Oracle. También se han proporcionado informes de los responsables de presupuesto a las oficinas descentralizadas, permitiéndolas acceder a los datos corporativos con mayor facilidad.

¿Qué se dice?

«Un sistema de contabilidad transparente es esencial para mantener la confianza de nuestros países miembros y de los donantes, mientras que un nuevo sistema de contabilidad sobre el terreno es vital para respaldar la creciente descentralización y delegación de autoridad. Oracle R12 es esencial para ello y para proporcionar un sistema de viajes que simplificará muchos procesos», según *Livia Furlani, responsable del proyecto.*

Telecomunicaciones con las oficinas descentralizadas

¿En qué consiste?

Consiste en mejorar las redes y conexiones de la tecnología de la información entre las oficinas de la FAO en todo el mundo.

¿Por qué sucede?

La renovación de la FAO hace especial hincapié en la descentralización y ésta sólo se puede lograr si las oficinas descentralizadas tienen un acceso eficiente y fiable a la red.

¿Qué se está haciendo?

El extenso trabajo incluye la mejora de la Red de amplio alcance que conecta a las oficinas de la FAO en todo el mundo y a través de la cual el personal se conecta a servicios como la

Red de información sobre las Oficinas en los países (COIN, por sus siglas en inglés), intranet y FAO InTouch.

¿En qué se ha avanzado?

Entre los avances, las oficinas descentralizadas tienen un acceso más rápido a los servicios de la FAO que requieren mayor ancho de banda, como la videoconferencia.

¿Qué se dice?

«Un elemento fundamental del trabajo es proporcionar a nuestros colegas de las oficinas descentralizadas servicios de tecnología de la información que permitan que la FAO trabaje como una única organización integrada», según Yasuko Hanaoka, responsable del proyecto.

Otras actuaciones en la tecnología de la información

¿En qué consiste?

Diversas medidas para mejorar la gestión y calidad general de la tecnología de información de la FAO.

¿Por qué sucede?

Porque la FAO sólo puede trabajar eficazmente si está respaldada por unos servicios de tecnología de la información sólidos y eficientes.

¿Qué se está haciendo?

Los cambios incluyen la fusión de las oficinas en una sola división para mejorar la coordinación, con el apoyo de un centro externo en Bangkok que proporciona el nuevo software de forma continua. También está previsto un sistema de gestión de la información para facilitar

el acceso a ésta. Mientras tanto, también hay medidas para mejorar la gobernanza general de la tecnología de la información, para asegurarse que las iniciativas concuerdan con el marco estratégico de la FAO.

¿En qué se ha avanzado?

Ya está en marcha una división de tecnología de la información y se ha aprobado un nuevo marco de gobernanza de la tecnología de la información/gestión del conocimiento.

¿Qué se dice?

«La mejora de la tecnología de la información va acompañada de una FAO más sólida y coordinada», según *Yasuko Hanaoka*, responsable del proyecto.





Reforma y supervisión de la gobernanza

Estas iniciativas están relacionadas con la mejora de la gobernanza de la FAO y la supervisión del trabajo de la Organización y del comportamiento ético de sus empleados.

Reforma del órgano directivo

¿En qué consiste?

Un esfuerzo por fortalecer la eficacia y eficiencia de los órganos directivos de la FAO.

¿Por qué sucede?

Debido a que sólo se pueden conseguir rendimientos y resultados sólidos si la FAO se gobierna de la mejor manera posible.

¿Qué se está haciendo?

Los cambios incluyen una distinción más clara entre las funciones de los órganos directivos. La Conferencia de la FAO tomará la decisión final sobre los objetivos, estrategia y presupuesto, siguiendo las recomendaciones del Consejo. El Consejo de la FAO desempeñará un papel cada vez mayor en el desarrollo del programa y el presupuesto, con mayor asesoría y participación de los comités de programa y finanzas. También aumentará su supervisión y control, especialmente de los recursos humanos y extrapresupuestarios. Las regiones

desempeñarán un papel de más relieve. Las Conferencias Regionales de la FAO se han convertido en parte de la gobernanza de la FAO y darán su opinión al Consejo y a la Conferencia sobre las prioridades regionales y también sobre cuestiones como el comercio y la inversión intrarregionales.

¿En qué se ha avanzado?

Se han completado más de la mitad de las 80 acciones de gobierno. Un avance importante reside en que las últimas Conferencias Regionales han proporcionado información sobre la priorización del trabajo técnico, y la “visión”, estructura y trabajo de los oficiales descentralizados.

¿Qué se dice?

«Esta iniciativa es diferente ya que ha sido impulsada principalmente por los países miembros, mientras que el papel desempeñado por la alta dirección ha consistido fundamentalmente en apoyar el trabajo», según Ali Mekouar, responsable del proyecto.

Auditoría

¿En qué consiste?

Implica ampliar el trabajo de la oficina del Inspector General para cubrir todas las áreas de riesgo para la organización.

¿Por qué sucede?

Para garantizar que la FAO utiliza sus recursos de la mejor y más eficaz manera.

¿Qué se está haciendo?

La Oficina del Inspector General realizará auditorías para hacer frente a todas las áreas de mayor riesgo durante un período fijado de tiempo. En el futuro, la prioridad de las auditorías también se basará en los resultados de las autoevaluaciones realizadas en el marco del proyecto sobre gestión del riesgo.

¿En qué se ha avanzado?

Se ha desarrollado el primer plan de trabajo bienal. Una parte importante de los esfuerzos actuales se centran en auditar el proceso de renovación de la FAO y el trabajo de las oficinas descentralizadas.

¿Qué se dice?

«La FAO depende de los gobiernos miembros y otros asociados para su financiación. Es importante que podamos mostrar a los donantes que este dinero se está utilizando de la manera más eficaz»,
según John Fitzsimon, responsable del proyecto.

Evaluación

¿En qué consiste?

Implica una evaluación independiente del trabajo de la FAO.

¿Por qué sucede?

Para garantizar que la FAO está siguiendo las mejores prácticas y que es una organización transparente y que rinde cuentas ante sus países miembros.

¿Qué se está haciendo?

Las medidas incluyen el establecimiento de la evaluación como una oficina separada y operacionalmente independiente dentro de la Secretaría de la FAO, la formalización de la política de evaluación en una carta y el aumento de la financiación para proporcionar una cobertura más amplia del trabajo de la FAO.

¿En qué se ha avanzado?

Las medidas adoptadas incluyen el establecimiento de la oficina y la aprobación de la carta de evaluación, y la mejora de los informes sobre las evaluaciones y las respuestas a éstos gracias a medidas como un sitio web renovado.

¿Qué se dice?

«Una buena evaluación es fundamental para la calidad del trabajo de la FAO, ya que nos permite ver con claridad qué está haciendo bien la Organización y en qué debemos mejorar», según Robert Moore, responsable del proyecto.

¿En qué consiste?

Un conjunto de medidas para fomentar comportamiento y normas éticas, incluyendo el trato justo de los empleados y el seguimiento de normas y políticas adecuadas.

¿Por qué sucede?

Para crear una cultura de prácticas éticas sólidas, resolución rápida y justa de conflictos, y comunicación abierta a todos los niveles del personal.

¿Qué se está haciendo?

Creación de comités de ética y de los puestos del oficial responsable de las cuestiones éticas y de la Defensoría. El Consejo de la FAO revisará el informe periódico del comité. Se está elaborando un programa de formación para educar a los empleados sobre conducta en el lugar de trabajo y

buenas prácticas empresariales. También se está introduciendo un programa de declaración de la situación financiera, para ayudar a los empleados a evitar conflictos de interés.

¿En qué se ha avanzado?

Se ha creado una oficina de ética, se ha designado al personal y se ha realizado la formación. Se ha nombrado a un oficial responsable de las cuestiones éticas y también se espera designar a un Defensoría. Se ha introducido el programa de declaración de la situación financiera.

¿Qué se dice?

«Estos cambios mejorarán el ambiente de trabajo de los empleados y contribuirán a una mayor transparencia de la FAO en general», según *María Abreu, responsable del proyecto.*

Gobernanza interna

¿En qué consiste?

Implica la revisión de las funciones de los comités internos y la reducción de su número.

¿Por qué sucede?

Para simplificar y acelerar la toma de decisiones, aumentando al mismo tiempo la responsabilidad individual y, con ello, la responsabilidad de los empleados.

¿Qué se está haciendo?

La función de los comités internos se analizó como parte de una revisión de la Oficina del Director General realizada por la consultoría Ernst & Young. La FAO está actualmente siguiendo las recomendaciones. Doce comités internos se han suprimido o reestructurado. Numerosos comités de tecnología de información de la FAO se han fusionado en una nueva estructura de tecnología de la información/gestión del conocimiento. El Comité

de Recursos Humanos está centrando su atención y supervisará el desarrollo de políticas, mejorará la supervisión de la gestión y proporcionará un foro para una discusión más amplia sobre las cuestiones relacionadas con los recursos humanos.

¿En qué se ha avanzado?

Mientras que el número total de comités se está reduciendo, se ha creado un número limitado de éstos con un enfoque específico, por ejemplo sobre alianzas o política de seguridad, con la colaboración de todas las unidades de la FAO.

¿Qué se dice?

«Reducir el número de comisiones y aumentar el ámbito de otras puede acelerar la toma de decisiones y reducir la burocracia, objetivos principales del proceso de renovación»,
según Louis Gagnon, responsable del proyecto.



Otros proyectos



Comunicaciones

¿En qué consiste?

Un proyecto para asegurar que los empleados y los miembros están plenamente informados, involucrados y comprometidos con la renovación de la FAO y sus avances.

¿Qué se está haciendo?

Realización de la primera encuesta para todos los empleados para recabar opiniones sobre la renovación y otros aspectos del trabajo en la FAO. FAO InTouch está dando cobertura frecuente y concisa de la renovación, mientras que se está mejorando un sitio específico en intranet. Otras tareas incluyen el aumento de la comunicación cara a cara con los empleados, mejoras en el boletín de Miembros de la FAO, resúmenes periódicos por correo electrónico para los gobiernos miembros y encuentros informales con los miembros.

¿Por qué sucede?

Debido a que el éxito de un proceso de renovación depende del apoyo y la participación de los empleados y miembros de la FAO, que a su vez sólo pueden lograrse garantizando que se mantengan al tanto de los acontecimientos en curso y tengan la oportunidad de hacer preguntas y aportar

ideas. También es importante que el público en general vea a la FAO como una Organización creíble y moderna.

¿En qué se ha avanzado?

Alrededor del 77 por ciento de los empleados participaron en la encuesta y actualmente se están analizando los resultados junto con las acciones de seguimiento. Se están celebrando desayunos con periodicidad mensual en los que los empleados discuten asuntos con los altos directivos. Se han recabado opiniones de los miembros de la FAO sobre las comunicaciones y el boletín informativo actualizado les ofrece una visión más amplia de las medidas adoptadas para la renovación. Se ha elaborado una guía de la renovación de la FAO para los empleados y los miembros, explicando claramente cada proyecto. El sitio web externo de la renovación de la FAO también se está mejorando, para hacer la renovación más comprensible para los organismos asociados, los medios de comunicación y el público en general.

¿Qué se dice?

«El personal y los miembros tienen un papel que desempeñar en el proceso de renovación y eso sólo puede suceder si se mantienen puntualmente informados sobre todos los aspectos del proceso, a través de una comunicación sólida y clara», según Lorraine B. Williams, responsable del proyecto.

Seguimiento de la renovación

¿En qué consiste?

Supervisión del proceso de PIA y su presupuesto.

¿Por qué sucede?

La Junta del Programa del PIA supervisa los avances realizados. Se compone de los dos directores generales adjuntos y otros directivos, y está presidida por el Director General Adjunto de operaciones. Una unidad de gestión del programa coordina los proyectos, orienta a los líderes del proyecto, realiza un seguimiento del presupuesto del PIA y respalda los informes oficiales a los Miembros de la FAO.

¿Por qué se está haciendo?

Para garantizar el buen funcionamiento del proceso de renovación, que aporta los beneficios previstos y su ejecución dentro del presupuesto.

¿En qué se ha avanzado?

La Junta del Programa del PIA se reúne semanalmente para discutir y hacer propuestas sobre diversos aspectos de la renovación e informar a la dirección y los Miembros.

¿Qué se dice?

«Con tantos cambios produciéndose en la FAO y en las distintas áreas, es importante que nos aseguremos de que todo el proceso está bien coordinado y respaldado con el objetivo de garantizar su éxito», según David Benfield, responsable del proyecto.

Oficina de Comunicaciones y Relaciones Exteriores

Sede de la FAO

Viale delle Terme di Caracalla

00153 Roma, Italia

Créditos de las fotografías: Interior de portada ©FAO/Olivier Asselin;
pág. 2 ©FAO/Adek Berry; pág. 4 ©AFE/Luca Servo;
pág. 8, 16, 22 ©FAO/Giulio Napolitano;
pág. 28, 40 ©FAO/Alessia Pierdomenico;
pág. 48 ©FAO/Alessandra Benedetti.

Para solicitar el permiso de reproducción total o parcial de esta guía, póngase en contacto con **FAO-renewal@fao.org**